

Reinhard Fiehler · Wolfgang Sucharowski (Hrsg.)

# Kommunikationsberatung und Kommunikationstraining

*Anwendungsfelder der Diskursforschung*

Westdeutscher Verlag

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Kommunikationsberatung und Kommunikationstraining:**

Anwendungsfelder der Diskursforschung / Reinhard Fiehler;

Wolfgang Sucharowski (Hrsg.) – Opladen: Westdt. Verl., 1992

ISBN 3-531-12244-4

NE: Fiehler, Reinhard [Hrsg.]

Der Westdeutsche Verlag ist ein Unternehmen der Verlagsgruppe Bertelsmann International.

Alle Rechte vorbehalten

© 1992 Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Umschlaggestaltung: Horst Dieter Bürkle, Darmstadt

Druck und buchbinderische Verarbeitung: W. Langelüddecke, Braunschweig

Gedruckt auf säurefreiem Papier

Printed in Germany

ISBN 3-531-12244-4

# Kommunikationstrainings im Vertrieb und Diskursanalyse

Erfahrungsbericht über eine Kooperation

*Erhard Flieger/Georg Wist/Reinhard Fiehler*

Der folgende Beitrag stellt ein modulares Trainingskonzept für die Aus- und Weiterbildung von Verkäufern vor und berichtet über die Kooperation der beiden Trainer mit einem Sprachwissenschaftler.

Im ersten Teil stellt Erhard Flieger, zu diesem Zeitpunkt Leiter von 'Telecommunications Sales Training' der Nixdorf Computer AG, die Unternehmensphilosophie und die von ihm in Zusammenarbeit mit Frau Isolde Meinecke und Georg Wist entwickelte Trainingskonzeption vor. Im zweiten Teil charakterisiert Georg Wist, freiberuflicher Trainer, der die Vertriebs- und Kommunikationstrainings - teilweise im Teamteaching mit Erhard Flieger - verantwortlich durchgeführt hat, Ziele, Methoden und Grenzen der Schulung von Kommunikationsfähigkeit in diesen Trainings. Im dritten Teil berichtet Reinhard Fiehler, diskursanalytisch arbeitender Sprachwissenschaftler an der Universität Bielefeld, über erste Ergebnisse seiner Analysen dieser Trainings und die Rückmeldung der Analyseresultate an die Trainingsteilnehmer und die Trainer.

## I. Ein modular angelegtes Trainingsprogramm für die Verkäufer im Bereich "Telecommunications Sales" der Nixdorf Computer AG, München

*Erhard Flieger*

### 1. Vorbemerkungen

Die Beschreibung von Trainingszielen, -inhalten und -methoden ist am ehesten geeignet, einen Lösungsweg aufzuzeigen. Sie bleibt aber ein Fragment, wenn nicht auch das *Woher* (Unternehmensgrundsätze) und das *Wohin* (Unternehmensleitlinien, -strategie und -ziele) näher betrachtet werden. Die Trainingsaktivitäten eines Unternehmens markieren nach meiner Auffassung einen "Kreuzungspunkt" in einem größeren Netzwerk von Abhängigkeiten und gegenseitigen Beeinflussungen. Es ist mir daher wichtig, zunächst einmal generell und später am Beispiel der Nixdorf Computer AG schlaglichtartig zu beleuchten, wonach - nach meiner Überzeugung - gefragt werden muß, wenn effiziente und unternehmensverträgliche Trainingskonzepte und -strategien entwickelt werden sollen:

- Welche Unternehmensphilosophie bildet den geistigen Hintergrund (auch von Training),

- welche Ziele sollen gemeinsam angestrebt werden,
- welche Strategie verfolgt das Unternehmen,
- welche Ausgangssituation begründet den "Trainingsbedarf" (und damit auch einen Lösungsansatz),
- welchen Stellenwert haben die Weiterbildungsmaßnahmen im Unternehmen und
- welchen Einfluß üben die Einstellungen und Verhaltensweisen der Trainer auf die Teilnehmer aus?

## 2. Unternehmensziele und Leitlinien am Beispiel der Nixdorf Computer AG

Vom Unternehmensgründer Heinz Nixdorf selbst benannt:

- Marktdurchdringung und hohe Ertragskraft als Voraussetzung für die Schaffung weiterer Arbeitsplätze,
- verbindliche Weiterempfehlungen durch die Kunden,
- mit hohem Verantwortungsbewußtsein ausgestattete und unternehmerisch denkende und handelnde Mitarbeiter.

Die Unternehmensstrategie basierte auf der Unternehmensphilosophie, die ihrerseits vom Menschen als dem tatsächlichen (und nicht - wie so häufig - nur reklamierten) *Humankapital* ausging. Sie wies auf das Unternehmensziel und entwarf (manchmal auch visionäre) Vorstellungen für die Zukunft. Als Maßstab für erfolgreiches Handeln wurden die "Werte" *Partnerschaft*, *Kompetenz* und *Qualität* definiert. Für den Bereich Telecommunications Sales leiteten wir daraus ab: Auch bei der beruflichen Weiterbildung muß überzeugend darauf hingearbeitet werden, daß unsere Kunden über die Mitarbeiter Partnerschaft, Kompetenz und Qualität erleben.

## 3. Trainer und andere Einflüsse (generell betrachtet)

Die Aus- und Weiterbildungsverantwortlichen und der einzelne Trainer *begleiten* die Mitarbeiter und Führungskräfte auf ihrem beruflichen Weg. Als "Transformatoren" stehen sie im Spannungsfeld von Unternehmensphilosophie, -werten, -strategie und -ziel. Die Trainer haben dabei eine eher nachgeordnete "Funktion". Ob sie allerdings auch so "funktionieren", wie in den Leitlinien des Unternehmens oder dessen Philosophie beschrieben wurde, hängt auch davon ab, ob die "Philosophie" jedes einzelnen Trainers mit der des Unternehmens übereinstimmt. Wenn *die Einstellung das Verhalten prägt*, kann ich mir nur schwer vorstellen, daß ein Trainer im Sinne des Unternehmens *transformieren* und Vorbild sein kann oder gar dazu in der Lage ist, glaubhafte Verhaltensmuster (als Orientierung) zu veranschaulichen und zu vermitteln, die im Widerspruch zu seinen eigenen *Werten und Einstellungen* stehen. Ich bin überzeugt, daß "ganzheitliches Training" nur in Harmonie von Unternehmens- und Trainer-Philosophie gedeihen kann.

Der Erfolg von Trainingsmaßnahmen ist in hohem Maße auch von den vorausgehenden und nachfolgenden personenbezogenen Entscheidungen abhängig; unter anderem von:

- der Personalauswahl,
- der Basis von Anreiz- und Belohnungssystemen und
- der an den Unternehmenswerten orientierten Höherqualifikation.

Starken Einfluß auf das Verhalten der Mitarbeiter haben aber auch ihre persönlichen Erfahrungen mit den Kollegen und Vorgesetzten (den *Vorbildern*) und ob und wie diese die Wertevorstellungen des Unternehmens glaubhaft nach innen und nach außen kommunizieren. So zum Beispiel durch

- Veröffentlichungen, Messen, Ausstellungen, Werbung,
- die interne Information und deren Bedeutung,
- der erfahrenen Führungskompetenz (d.h. auch sozialen Kompetenz).

Es ginge mir hier zu weit, die tatsächlichen Ausprägungen dieser Einflußfaktoren danach zu bewerten, inwieweit Partnerschaft, Kompetenz und Qualität von den Mitarbeitern in ihrem realen Arbeitsumfeld bei der Nixdorf Computer AG wirklich erfahren werden konnten.

#### 4. Aufgaben von Training und Leitgedanken

Training - im Sinne von Prozeßbegleitung - hat das für die kompetente und qualifizierte Beratung notwendige Fachwissen zu *übersetzen*, zu *vermitteln* und das Verhalten des einzelnen Mitarbeiters (im Sinne der Unternehmensleitlinien) zu *fördern*, das (nach meiner Auffassung) als Anlage oder verdecktes Repertoire bereits vorhanden sein muß. Ein bestimmtes (vereinheitlichtes) Verhalten dagegen antrainieren zu wollen, käme eher einer Dressur gleich. Durch die Mißachtung der Persönlichkeit des Einzelnen ginge überdies auch die für den Wettbewerb mit anderen Unternehmen so wichtige *Unverwechsebarkeit und Einmaligkeit* des Mitarbeiters verloren.

Eine wichtige Aufgabe von Training ist auch, den teilnehmenden Mitarbeitern die *Identifikationsfähigkeit* mit ihren beruflichen Aufgaben, dem Unternehmen und dessen Zielen und *Wertegerüst* zu vermitteln. Bei der Nixdorf Computer AG verstanden wir Aus- und Weiterbildung/Training als Vorbereitung auf die künftige Tätigkeit *und* partnerschaftlich-kritische Begleitung der Mitarbeiter (auch der Führungskräfte) auf ihrem Weg zu den anvisierten Zielen, orientiert an den Unternehmenswerten.

"Es ist unmöglich, jedem Kundenberater ... einen "Qualitätskontrolleur" zur Seite zu stellen. Die Qualitätskontrolle muß vorher per Ausbildung, Überzeugung und Motivation in den Mitarbeiter "eingebaut" werden."

(Prof. Dr. Hermann Simon, Herausforderung Unternehmenskultur, USW-Schriften, Band 17, Seite 7.)

## 5. Der Unternehmensgründer als Leitbild

Heinz Nixdorf wußte, daß die Qualität in der Kundenberatung nicht durch Qualitätskontrolle und -verwaltung sondern nur durch verantwortetes, unternehmerisches Denken und Handeln bei jedem seiner Mitarbeiter erreicht werden kann. Seine "Rezeptur" bestand daher nicht aus Kontrollen, Normen (die den Arbeitsablauf exakt beschreiben wollen), Macht und Entscheidungen in Elfenbeintürmen, Status-Symbolen (die helfen sollen, Hierarchie-Ebenen zu markieren) und einem "Kommando-Management", das die Mitarbeiter am liebsten zu Plan-Erfüllungsgehilfen degradieren möchte.

Die hohe Wertschätzung, die Heinz Nixdorf seinen Mitarbeitern und Kunden entgegenbrachte, läßt auch erahnen, was mit *Humankapital* gemeint sein kann. Dementsprechend maß er der Aus- und Weiterbildung in seinem Unternehmen eine herausragende Bedeutung zu. Selbst in "mageren Zeiten" wurden die Trainingsbudgets nicht gekürzt, sondern - der Aufgabe und Bedeutung für das Unternehmen und dessen Zielen angemessen - eher erhöht.

In seinem letzten *Auftaktprogramm* (im Januar 1986), zugleich meine "ersten Schritte" bei der Nixdorf Computer AG, markierte Heinz Nixdorf seinen Weg, den er mit uns gehen wollte :

- keine Milliarden scheffeln (um jeden Preis),
- mithelfen, daß die Firma so gut und stabil bleibt, daß wir ein Leben lang darin arbeiten können und möchten,
- alle sitzen in einem Boot, die gemeinsamen Ziele sind nur durch gemeinsames, beherztes Handeln erreichbar,
- nicht krebsartiges Wachstum, sondern durch natürliche Zellteilung - nach einem übergeordneten Bauplan,
- nicht revolutionär - sondern evolutionär.

Vorstellungen, die bei mir und vielen seiner Mitarbeiter Widerhall fanden und auch unser künftiges Tun beeinflussen.

## 6. Ausgangssituation für das Vertriebstraining

Der Unternehmensbereich "Telecommunications" begann 1982 mit der Vermarktung des "Digitalen Vermittlungssystems DVS-8818". Die strategische Bedeutung "Telecommunications" für die Nixdorf Computer AG wird u.a. dadurch deutlich, daß einzig dieser Geschäftsbereich als *Vorstandsbereich* im Gesamtunternehmen geführt wurde. In der weiteren Entwicklung wurde das "DVS-8818" als *ISDN-Telekommunikationssystem 8818* noch ergänzt durch Telekommunikations-Endgeräte; u.a. um Fernkopierer *Digifax*.

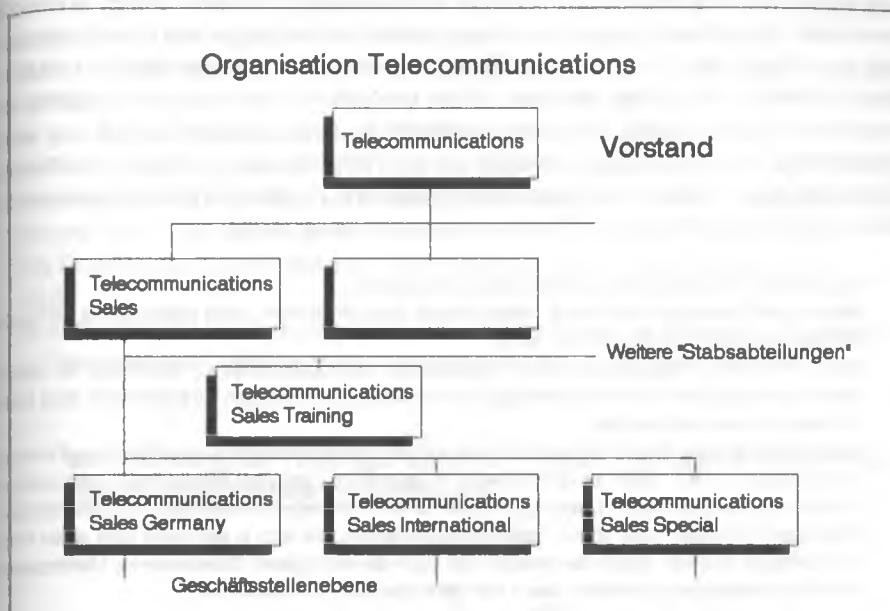


Bild 1: Organigramm des Unternehmensbereiches *Telecommunications*, Nixdorf Computer AG

Aufgrund der stetig wachsenden Nachfrage und des daraus abzuschätzenden, möglichen Auftragseingangs- und Umsatzwachstums mußte der Personalbestand in den verkaufs-/dienstleistungsorientierten Abteilungen des Telekommunikationsbereiches 1986 und in den Folgejahren um jeweils ca. 40 % (das entsprach etwa 70 bis 90 Mitarbeitern pro Jahr) erhöht werden. Die neu eingestellten Mitarbeiter mußten - wollte man den Anforderungen des Marktes gerecht werden - innerhalb kürzester Zeiträume auf ihre Tätigkeit vorbereitet und möglichst sofort und zu hundert Prozent in den Vermarktungsprozeß (aber auch in die bestehenden Mitarbeitergruppen) eingegliedert werden. Dies geschah zunächst mit branchenerfahrenen Mitarbeitern, die - aufgrund der Attraktivität des Produktangebotes und des Unternehmens selbst - vom Wettbewerb zu uns stießen. Vorteilhaft erschien hierbei zunächst, daß im Training hauptsächlich die produktbezogenen Fachkenntnisse (als Delta zu dem vorhandenen Fachwissen) vermittelt werden mußten.

Andererseits war aber auch sehr schnell zu erkennen, daß "produktbezogenes", d.h. "hardware-orientiertes" Verkaufen viel zu häufig zu reinen "Nachlaßverkäufen" führen kann und damit der Gewinn geschmälert wird, den das Unternehmen (eigentlich) erzielen könnte. Wir befürchteten, daß sich dadurch auch (unerwünschte) Auswirkungen auf das Image des Gesamtunternehmens einstellen würden.

Parallel dazu war zu beobachten, daß gerade Berufsneulinge und Mitarbeiter, die bei der Nixdorf Computer AG eine Ausbildung (z.B. als Industriekaufmann) absolviert hatten, im Gegensatz zu den "erfahreneren" Telefonanlagen-Verkäufern, hoch sensibili-

sirt waren für eine langfristig angelegte Lieferanten-Kunden-Beziehung. Außerdem waren sie hoch motiviert, zu lernen und eine wirkliche Beratungs- und Lösungskompetenz zu erringen. Als Voraussetzung für eine dauerhafte, partnerschaftliche und kompetente Durchdringung des Marktes, schien uns diese Einstellung auch im Sinne der Unternehmensphilosophie besonders geeignet zu sein. Bestätigt wurde uns diese differenzierte Einstellung zum verkäuferischen Verhalten auch noch durch mehrere Untersuchungen<sup>1</sup>, deren wichtigste Erkenntnisse und Ergebnisse ich in einem persönlichen, einleitenden Brief dem Trainingsprogramm voranstellte.

"Exemplarische Aussagen von Kunden und Interessenten...

- Wenn mein Computer oder meine Telefonanlage nicht funktioniert, weiß meine ganze Firma, daß ich eine schlechte Wahl getroffen habe.
- Wenn ich einen Computer oder eine Telefonanlage kaufe, entscheide ich mich nicht so sehr für ein Produkt, sondern für eine jahrelange Zusammenarbeit mit diesem Verkäufer und dem Unternehmen, das er repräsentiert.
- Bei der Anschaffung eines Computers oder einer Telekommunikationsanlage (High-Tech-Produkte) entscheide ich mich lieber für den bisherigen Lieferanten, denn bei offensichtlich gleichartigem Produkt, mit vergleichbarer Leistungsfähigkeit ist mir eine neue Partnerschaft zu risikobehaftet.
- Bei einem Computer- oder einem Telefonanlagen-Verkauf, der sich in der Regel über einen längeren Zeitraum hinzieht, finden die meisten (oft auch die wichtigsten) Diskussionen, Überlegungen und Entscheidungen dann statt, wenn der Verkäufer *nicht* anwesend ist.

Wesentliche Ergebnisse und Erkenntnisse der erwähnten Untersuchungen, exemplarisch an diesen Aussagen aufgezeigt, sind aus meiner Sicht:

- Fachkompetenz ist die Voraussetzung dafür, auch solche "Probleme" und Problemfelder zu erkennen, die der Kunde (Interessent) nicht oder noch nicht wahrnimmt.
- Je klarer das Problem ausgeleuchtet und die Einflußfaktoren erkannt und definiert sind, umso wahrscheinlicher ist eine zufriedenstellende, reklamationsfreie Lösung und damit eine gedeihliche, jahrelange Zusammenarbeit.
- Wer das Kunden-"Problem" in seinem ganzen Ausmaß versteht, versteht meist besser als seine Mitbewerber. Ist er dann auch noch in der Lage, eine optimale Lösung anzubieten, sind auch die Erfolgsaussichten optimal.
- Beim Verkauf von beratungsintensiven Produkten, Systemen und Lösungen sind die Erfolgsaussichten umso höher, je mehr sich der Gesprächspartner in seinen internen Diskussionen, Überlegungen und Entscheidungen an das erinnern kann, was den Verkäufer, dessen Produkt- und Lösungsangebot und dessen Argumentation von anderen positiv abhebt.
- Größere Entscheidungen, die (bei Computer und Telekommunikationsanlagen) "öffentlicher" sind, setzen ein hohes Maß an Vertrauen voraus *und* die Bereitschaft des Entscheiders zu einer kontinuierlichen Beziehung zum Verkäufer und dem Unternehmen, das er repräsentiert."

(Auszug aus meinem einleitenden Brief zum Trainingsprogramm)

Für das Vertriebst raining im Bereich Telecommunications Sales war es eine Herausforderung, den weitgehend "fachfremden" neuen Mitarbeitern in kürzester Zeit das notwendige Fachwissen zu vermitteln und sie gleichzeitig zu qualifizieren, die erforder-

<sup>1</sup> Vgl. u.a. Rackham, Neil (1989). Die neue Welle im Verkauf. Hamburg: McGraw-Hill.



liche Beratungs- und Lösungskompetenz auch zu kommunizieren. So entstand eine Trainingslinie, die im wesentlichen von folgenden Überlegungen ausging:

- der Verkäufer muß sehr schnell Fachkompetenz in einem überschaubaren Bereich erhalten,
- in praxisnahen Fallstudien dieses Fachwissen kommunizieren lernen,
- in Praxisphasen anwenden (d.h. auch sofort in Aufträge umsetzen) und - bei seinen Kontakten mit den Kunden und Interessenten - neuen Bedarf für die Aufnahme von Wissen und Training erkennen,
- die Qualität der Abschlüsse sollte dem hohen Unternehmensstandard entsprechen und
- das Risiko, das Unternehmensimage durch "laienhaftes" Auftreten und Präsentation zu beschädigen, sollte so gering wie irgend möglich gehalten werden.

## 7. Beschreibung der Trainingslinie, der einzelnen Trainingseinheiten und der zwischengeschalteten Praxisphasen

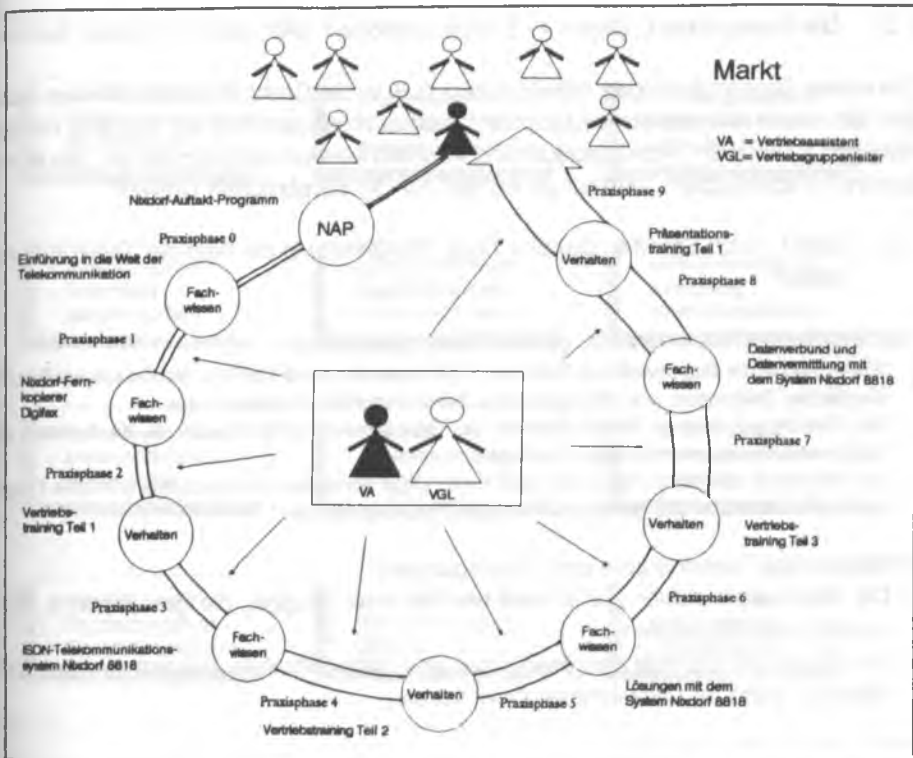


Bild 2: Modular aufgebaute Trainingslinie

### 7.1 Das Nixdorf-Auftakt-Programm ("NAP")

Für neue Mitarbeiter begann das (Arbeits-) Leben in der Nixdorf Computer AG mit dem Nixdorf-Auftakt-Programm. Hier lernte der Mitarbeiter in seiner Arbeitsgruppe, die so zusammengesetzt war, daß sie auch ein Abbild der regionalen Standorte in der Bundesrepublik darstellte (mit der Idee, ein Netz von Verbindungen zu schaffen), nicht nur Kollegen aus allen Bereichen kennen, sondern wurde auch vertraut gemacht mit:

- der Unternehmensgeschichte und -struktur,
- der Organisation,
- der Struktur und den Arbeitsabläufen in einer Nixdorf-Geschäftsstelle,
- dem Produkt- und Dienstleistungsangebot,
- den internen Abläufen und Anlaufstellen,
- der Marktpositionierung,
- der Unternehmensphilosophie und -strategie,
- dem Aus- und Weiterbildungsangebot und
- mit der "Konzernspitze" und den "Personalverantwortlichen", die das Unternehmen in besonderer Weise repräsentieren.

### 7.2 Die Praxisphase 0, Dauer 4 - 5 Tage, zwischen "NAP" und dem ersten Seminar

Die ersten Tage im künftigen Arbeitsumfeld (z.B. in der Geschäftsstelle) dienten dazu, sich am neuen Arbeitsplatz "einzurichten", sich zu organisieren, erste Kontakte mit den Kollegen zu knüpfen, Arbeitsabläufe und Ansprechpartner kennenzulernen, die Atmosphäre zu schnuppern, vertraut zu werden mit der persönlichen Umwelt.

### 7.3 Das 1. Fach-Seminar, Dauer 4 Tage, "Einführung in die Welt der Telekommunikation"

Vordergründige<sup>2</sup> Seminarziele, gemäß Trainingsprogramm:

"Einführung in die Begriffswelt der Telefonie, Funktionsweise eines Telefons, Verbindungsaufbau im öffentlichen Telefonnetz, Vermittlungstechnik, Telekommunikationsanlagen usw.

Den Teilnehmern wird in diesem Seminar das Grundwissen vermittelt, das sie als Anbieter von Telekommunikationseinrichtungen benötigen.

Die Teilnehmer sind nach diesem Seminar in der Lage, fernmelde- und nutzungsrechtliche Fragen richtig einzuschätzen und größtenteils selbständig zu beantworten."

Hintergründige<sup>3</sup> Seminarziele und Überlegungen:

- Die Seminarteilnehmer sollten sich als Teil einer Gruppe, die gemeinsame Ziele verfolgt, bewußt werden,
- ihre "Rolle" als künftige Repräsentanten des Unternehmens, speziell die des "Verkäufers", sollte ihr Lernverhalten beeinflussen,

<sup>2</sup> Die "vordergründigen" Seminar-/Trainingsziele waren den Teilnehmern bekannt.

<sup>3</sup> Die "hintergründigen" Seminar-/Trainingsziele sollten den Teilnehmern eher als "Erfahrung", "Erkenntnis" bewußt werden; sie waren den Teilnehmern zunächst nicht bekannt.

- die "Angst" vor der Technik, insbesondere dem sehr komplexen Bereich der Telekommunikation und dessen Verflechtungen, Abhängigkeiten, Bedingungen und "Fußangeln" genommen werden,
- die Bedeutung ihres eigenen Handelns und der damit verbundenen Risiken und Chancen für das Unternehmen bewußt gemacht werden,
- sie in die Lage zu versetzen, die "richtigen" Fragen zu stellen,
- aber auch die Erkenntnis anzustoßen, daß manchmal keine Antwort besser sein kann als eine falsche und
- daß die Telekommunikation ein hochinteressantes Arbeitsfeld ist, das von jedem, der will, kompetent bearbeitet und gestaltet werden kann.

Eine Sammlung von Antworten der Seminarteilnehmer auf die Frage, "welche Fähigkeiten und Kenntnisse sollte Ihrer Meinung nach ein Nixdorf-Verkäufer haben", verdeutlicht häufig anzutreffende Einstellungen. (Bild 3)

<ul style="list-style-type: none"> <li>- zuhören können</li> <li>- Einfühlungsvermögen</li> <li>- freundlich sein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- problemlösende Gesprächsführung</li> <li>- analytisches Denken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Überzeugungskraft</li> <li>- Ideen haben</li> <li>- offen sein</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zuverlässigkeit</li> <li>- Ehrlichkeit</li> <li>- beraten wollen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gutes Fachwissen</li> <li>- Allgemeinbildung</li> <li>- "Antennen" haben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- unternehmerische Einstellung</li> <li>- Kostenbewußtsein</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- hohes Fachwissen</li> <li>- immer noch dazu lernen wollen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toleranz</li> <li>- Zusammenhänge erkennen können</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kontaktfreudig</li> <li>- charmant - mit Biß</li> <li>- kreativ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- sensibel für die Empfindungen des Gesprächspartners</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- auch verlieren können</li> <li>- "Selbstmotivator"</li> <li>- Optimist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hohes Engagement</li> <li>- Leistungswille</li> <li>- bildhaft reden</li> </ul>

Bild 3: Beispielhafte Antworten der Seminar-Teilnehmer (per Kartenabfrage) auf die Frage: "Welche Fähigkeiten und Kenntnisse sollte Ihrer Meinung nach ein Nixdorf-Verkäufer haben?"

## 7.4 Die Praxisphase 1, Dauer 5 Tage, zwischen dem 1. und dem 2. Fach-Seminar

In Begleitung eines erfahrenen Verkäufers (dem Vertriebsgruppenleiter oder einem Vertriebsbeauftragten) sollte der Vertriebsassistent in dieser Praxisphase erste Eindrücke gewinnen in (passiv erlebten) Erstkontakt- und Beratungsgesprächen. Hier wird bereits deutlich, daß die Kollegen (und Führungskräfte) und deren Arbeitsweise und Verhalten vom Vertriebsassistenten beobachtet werden sollten und so Vorbildcharakter hatten. Ich komme auf diesen wichtigen Aspekt und die damit verbundenen Risiken und deren mögliche Begrenzung noch zurück.

## 7.5 Das 2. Fach-Seminar, Dauer 3 Tage, "Nixdorf-Fernkopierer Digifax"

Vordergründige Seminarziele, gemäß Seminarprogramm:

"Die Teilnehmer sollen mit dem Nixdorf-Fernkopierer Digifax vertraut werden; insbesondere über Anwendungsgebiete, Nutzen für den Kunden, Leistungsmerkmale und Bedienung. Außerdem erhalten die Teilnehmer Informationen über andere Anbieter, Zielgruppen, künftige Planungen und Entwicklungen bzw. Bedeutung des Telefax-Dienstes im ISDN.

Sie sind nach dem Seminar in der Lage, die Leistungsmerkmale zielgerecht (d.h. lösungsorientiert) einzusetzen.

Themen-Schwerpunkte:

- Telefax-Dienst allgemein,
- Telefax-Dienst der TELEKOM,
- was ist Fernkopieren,
- die Nixdorf Fernkopierer-Familie,
- Vertriebsstrategie,
- Präsentationsübungen."

Hintergründige Seminarziele und Überlegungen:

Mit der "überschaubaren" Produktfamilie Digifax, in der Preislage zwischen DM 2.500 und DM 5.500, hatten wir ein nahezu ideales (Übungs-) Produktangebot. Das unternehmerische Risiko, durch die Unerfahrenheit der Vertriebsassistenten wertvolle Projekte an den Wettbewerb zu verlieren, war gering, weil:

- die Interessenten sich meist schon im Vorfeld der Entscheidungsfindung über den künftigen Einsatz eines Fernkopierers und die für sie wichtigsten Merkmale informiert hatten,
- die Nachfrage sehr hoch war und
- der Verlust eines Fernkopiererauftrages für das Unternehmen vergleichsweise unbedeutend war etwa gegenüber dem Verlust des Auftrags für eine Telekommunikationsanlage.

In diesem Fachseminar erhielten die künftigen Verkäufer auch eine Fülle von Beispielen für den wirtschaftlichen Einsatz von Fernkopierern. Sie machten sich mit der Bedienung, den Merkmalen und den Unterschieden zu Wettbewerbsprodukten vertraut und wurden mit einer Aufgabe in die zweite Praxisphase entlassen.

## 7.6 Die Praxisphase 2, Dauer 1 bis 2 Wochen, zwischen Digifax-Seminar und 1. Verkaufstraining.

die Teilnehmer sollten sich in dieser Zeit mit dem Inhalt eines Angebotes (konkret für einen Fernkopierer) in ihrer Geschäftsstelle vertraut machen.

"Entsprechend der im Digifax-Fachseminar gestellten Aufgabe, bereitet der Vertriebsassistent - in Abstimmung mit seinem Vertriebsgruppenleiter - die "Präsentation" eines von ihm ausgearbeiteten Angebotes vor. Er untersucht mit Hilfe des in der Geschäftsstelle vorhandenen (und darüber hinaus zugänglichen) Adressenmaterials sein mögliches Interessenten-Potential.

In Zusammenarbeit mit dem "Technischen Kundendienst" und der "Anwenderberatung" lernt er die Bedienung und Anschlußbedingungen für den Fernkopierer Digifax (besser) kennen.

Außerdem macht er sich während dieser Zeit mit der Bedienung seines Telefons (und der Telefon-Leistungsmerkmale) vertraut."

(Auszug aus der Praxisphasenbeschreibung)

## 7.7 Das 1. Verhaltenstraining, Dauer 5 Tage, "Vertriebstraining, Teil 1"

Vordergründige Seminarziele, gemäß Seminarprogramm:

"Der Teilnehmer kennt nach diesem Seminar die wesentlichen Merkmale zielorientierter Verkaufsgespräche für "beratungsintensive" Produkte und Dienstleistungen und kann sie in seiner täglichen Arbeit kundennah anwenden.

Schwerpunkt des Vertriebstrainings, Teil 1 ist die Umsetzung des erworbenen Produktwissens in die persönliche Vorgehensweise bei Gesprächen über Digifax.

In praxisnahen Fallstudien lernt er seine Wirkung im Verkaufs- und Akquisitionsgespräch kennen und seine kommunikativen Fähigkeiten verbessern.

Darüber hinaus kennt er Hilfen zur Arbeits-Organisation aus dem "Telefon-Marketing" und dem "Texten von Angeboten."

Hintergründige Seminarziele und -überlegungen:

Durch den Einsatz eines externen Trainers (Georg Wist, Esslingen) versprochen wir uns nicht nur eine höhere Akzeptanz durch die Teilnehmer, sondern auch eine "Arbeitsteilung" innerhalb des Trainings. Während der interne Trainer im Digifax-Fachseminar vertriebs- d.h. anwenderbezogenes Fachwissen vermittelte, wurde im ersten "Verhaltenstraining" die Umsetzung in Fallstudien und in tatsächlichen, telefonischen Erstkontakten mit potentiellen Kunden geübt. In den Analysen der Audio- und Videoaufzeichnungen wurde für die künftigen Verkäufer erkennbar, welche Verhaltensweisen zielfördernd und welche eher zielhemmend sind. Interessentenfragen (von den tatsächlichen oder "gespielten"), die vom Teilnehmer nicht oder nur unzureichend beantwortet werden konnten, wurden

- in der Gruppe (nach vereinbarten Feedback-Regeln) diskutiert,
- vom (Fach-) Trainer Bezüge zum davorliegenden Fachseminar hergestellt oder
- weitere, wichtige Detailinformationen nachgeliefert.

Aus der Sicht des (Verhaltens-) Trainers wurde dabei mehr die Perspektive des Interessenten und Kunden verdeutlicht und aus der Sicht des (Fach-) Trainers die Möglichkeiten aufgezeigt, die das Produkt als "Lösungsangebot" zur Verfügung hält. Zwischen (Fach-) Trainer, (Verhaltens-) Trainer und Teilnehmern wurde dabei häufig ein Feuerwerk von Ideen und Möglichkeiten entfacht, wirkliche Synergie zur Bereicherung aller erreicht.

Die "häppchenweise" Verabreichung von Fachwissen *und* Anstößen zum Zielfördern, aber authentischen Verhalten der Vertriebsassistenten führte zu einem hohen Wirkungsgrad, der bereits in der nachfolgenden Praxisphase - in ganz konkreten und respektablen Verkaufsabschlüssen - seine Bestätigung fand. Hier werden auch die "Transferchancen" deutlich, die sich durch eine *Verzahnung* von Fachwissen mit "Verhalten" eröffnen.

### 7.8 Die Praxisphase 3, Dauer 5 bis 8 Wochen, bis zum Fachseminar "Telekommunikationssystem Nixdorf 8818"

"Der Vertriebsassistent setzt in dieser Zeit das Wissen, das er bei dem Digifax-Fachseminar erworben hat, in die Praxis um.

Durch telefonische und persönliche "Kaltkontakte" ermittelt er den tatsächlichen und "angedeuteten" Bedarf und bereitet damit seinen "Digifax-Markt" systematisch auf.

Hierbei sollte er eine "Segmentierung" des Marktes nach bestimmten Zielgruppen vornehmen und sich dabei zielgruppenspezifisches (branchenbezogenes) Fachwissen über Betriebsabläufe, Organisation, typischen Bedarf usw. aneignen und sein dementsprechendes Produktwissen weiter vertiefen und festigen.

Der Vertriebsassistent soll am Ende dieser Praxisphase in der Lage sein, anwenderspezifischen Bedarf zu erkennen, Bedarf zu wecken und nutzenorientiert zu argumentieren.

Durch vorzugsweisen Einsatz im bestehenden Kundenpotential erhält der Vertriebsassistent weitere Chancen für erste Geschäftsabschlüsse.

In mehreren Kunden- oder Interessenten-Besuchen - mit verschiedenen Vertriebsbeauftragten seiner Geschäftsstelle - erlebt er die Vielfalt der Verkaufs- und Beratungsgespräche und spiegelt diese mit seinem Wissen und den Erfahrungen in Training und Praxis.

In einem vorher definierten Freiraum trifft der Vertriebsassistent selbständige Terminvereinbarungen für die Digifaxakquisition und führt kostenorientierte Tourenplanungen durch.

Beobachtungen während der Reise durch sein Vertriebsgebiet (z.B. über bauliche Aktivitäten) und die Ergebnisse der Gespräche mit den Interessenten werden mit dem dafür zuständigen Vertriebsbeauftragten detailliert besprochen, um daraus notwendige, weitere Aktivitäten ableiten zu können. Ziel dieser Praxisphase ist es, bei mindestens 3 selbst "entdeckten" Digifax-Interessenten einen Geschäftsabschluß zu tätigen."

(Auszug aus der Praxisphasen-Beschreibung)

#### Weitere Überlegungen zur Praxisphase:

Gerade an dieser Praxisphase wird deutlich, daß Training nicht mit dem Abschluß eines Seminars endet - und auch nicht enden sollte. Hier sahen wir aber auch das größte Risiko. Trafen doch gerade in der Praxis die im Training für "partnerschaft-

liches", "kompetentes" und "qualifiziertes" Verhalten vorbereiteten und hoch motivierten Vertriebsassistenten auf Verhaltensmuster bei ihren Kollegen und Führungskräften, die im schlimmsten Fall den gegenteiligen Punkt im Spektrum der - an den Unternehmenswerten orientierten - Verhaltensweisen darstellen könnten. Gleichzeitig erkannten wir aber, daß wir - sollte dies eintreffen -, gerade weil unsere Seminar- und Trainingslinie modular aufgebaut war, am ehesten die Chance hätten, einer Fehlentwicklung entgegenzuwirken. Zugleich suchten wir nach einer ("verantworteten") Einbindung unserer Vertriebsgruppenleiter und Vertriebsbeauftragten als "Feldtrainer".<sup>4</sup>

Es war geradezu aussichtslos, die "gestandenen" Vertriebsgruppenleiter und "Starverkäufer" in Refreshingtrainings zu locken. Aufgrund der personellen Engpässe im Vertrieb und der weitverbreiteten Auffassung, "wer gut (viel!) verkauft, braucht kein Verkaufstraining mehr", sahen wir nur sehr geringe Chancen für einen mit uns abgestimmten und zielgerichteten Einsatz der aktiven Verkäufer. Andererseits mußten wir die "alten Hasen" mit den Zielen, Inhalten und Methoden der neuen Verkäufer-Trainingslinie vertraut machen. Wir luden daher die für die Praxisbegleitung der Vertriebsassistenten zuständigen Vertriebsbeauftragten und Vertriebsgruppenleiter zu einem Seminar ein, das wir (mangels treffenderem Titel) mit dem Arbeitstitel "Supervisor-Training" versahen.

"...als Weiterbildungsmaßnahme für Ihre Verkaufsleiter, Vertriebsgruppenleiter und (wenn erforderlich) für Vertriebsbeauftragte mit fachlicher Führung von Vertriebsassistenten bieten wir Ihnen ein "Supervisor-Training" an.

Die Teilnehmer dieser Trainingsmaßnahme sollen damit in die Lage versetzt werden, die Vertriebsassistenten in den Praxisphasen zielorientiert anzuleiten, ihnen Feedback zu geben, Zielvereinbarungen zu treffen und den Erfolg des Verkäufer-Trainings abzusichern.

Die Verkaufs- und Vertriebsgruppenleiter lernen in diesem Seminar die wesentlichen Inhalte, Trainingsabschnitte und Trainingsmethoden der Vertriebsausbildung kennen und können damit (und aufgrund ihrer eigenen Erfahrungen) die Vertriebsmitarbeiter bei der Einarbeitung (besser) unterstützen. Vorgehensweise im Supervisor-Training:

Die Teilnehmer *erleben* die Seminarinhalte und Trainingsabschnitte in simulierten Gesprächssituationen per Videotraining und anschließender Besprechung.

#### Trainings-Inhalte:

- Konzeption des Vertriebstrainings
- Merkmale des Produkttrainings
- Merkmale des Verkaufstrainings
  - aktiv verkaufen
  - motivorientierte Gesprächsführung
  - schwierige Situationen (Preisgespräche und Reklamationen)
- Vorstellung der Trainings-Abschnitte
  - Telefon-Marketing
  - kundenorientiert texten
  - Zeitmanagement

<sup>4</sup> Ich verwende hier den eingeführten Begriff "Feldtrainer", obwohl er für mich eher das Gegenteil von "partnerschaftlicher" Einstellung und Verhalten assoziiert.

- Einarbeiten neuer Mitarbeiter
  - Begleitung der Praxisphasen
  - Zielvereinbarungsgespräche
  - Feedback geben
  - Videotraining

Als Teilnehmer am Supervisor-Training haben wir aus Ihrer Geschäftsstelle vorgemerkt..."

(Auszug aus der Einladung zum "Supervisor-Training")

Die von uns für diese Trainingsmaßnahme vorgesehene Zielgruppe folgte unserer Einladung. Das Training entsprach der Beschreibung. Was die Teilnehmer jedoch zumeist überlesen hatten ("sie erleben..."), erkannten sie sehr bald als von uns gewolltes "Refreshing". Sie trainierten mit denselben Fallstudien wie zuvor ihre eigenen Mitarbeiter und erkannten dabei unsere Trainingsziele und -absichten. Die mit ihnen im Anschluß an dieses Training gemeinsam formulierten Ziele und Inhalte der Praxisphasen konnten so auch gemeinsam getragen und - weil nun auch eingestimmt und sensibilisiert - auch zielgerecht umgesetzt werden.

Ihre eigenen Erfahrungen in diesem "Supervisor-Training" verhalfen uns aber nicht nur zu einer wertvollen Unterstützung und Absicherung unseres Trainings, sondern auch zu einer ganz neuen Sicht, nämlich daß dauerhafter Erfolg und permanentes Streben, "besser zu werden", auch immer wieder neue Impulse und damit Training braucht. (Was die spätere Akzeptanz unserer Refreshingangebote bestätigte.)

#### 7.9 Weitere Seminar- und Trainingsbausteine im modularen Trainingsprogramm für die Vertriebsassistenten/Verkäufer

Ich komme hier wieder zurück zum modularen Trainingsprogramm und damit zur *beratungsorientierten* Qualifikation der Vertriebsassistenten. Die Trainingslinie wurde nach der Praxisphase 2 fortgesetzt mit dem Seminar *ISDN-Telekommunikationssystem 8818, Teil 1*, Dauer 5 Tage.

Vordergründige Seminarziele, gemäß Seminarprogramm:

"Die Teilnehmer erhalten umfassende Informationen über das System 8818. Sie kennen nach diesem Seminar die Leistungsmerkmale des Systems 8818, deren Funktion, Bedienungsweise und praktische Beispiele für den Einsatz und den (möglichen) Nutzen beim Kunden. Sie erarbeiten in der Gruppe "Musterlösungen" für den anwenderorientierten Einsatz von Leistungsmerkmalen und definieren dementsprechende Konfigurationen.

Neben dem Instrumentarium für die Beherrschung des Nixdorf-Produkt- und Dienstleistungsangebotes (bezogen auf die Sprachkommunikation) werden Beurteilungskriterien für Wettbewerbssysteme und -strategien vermittelt und deren Bedeutung für die persönliche Vorgehensweise diskutiert. Die Teilnehmer sind darüber hinaus in der Lage, selbständig auch komplizierte Systemkonfigurationen umzusetzen, Chancen und Risiken richtig einzuschätzen."

Hintergründige Seminarziele und Überlegungen:



Aus unserer Erkenntnis, daß bei "beratungsintensiven Produkten und Lösungen" die fachliche Kompetenz geradezu existentiell wichtig ist, wenn der Verkäufer "Problemfelder" beim Kunden ausleuchten können soll, die dem Kunden nur "angedeutet" bewußt sind, mußte der Verkäufer lernen, Fragen aufzuwerfen, die den Bedarf - dem Angebot angemessen - so deutlich erkennen lassen, daß der Kunde auch dann bereit ist, den Preis für die Lösung zu akzeptieren. Neben der Vermittlung des produkt- und lösungsbezogenen Fachwissens waren uns vier Aspekte besonders wichtig:

1. Die auf dem deutschen Markt angebotenen Telekommunikationsanlagen unterscheiden sich - oberflächlich betrachtet - in ihrer Leistungsfähigkeit und ihren Merkmalen nur geringfügig voneinander. Unterschiede - und damit auch eine mögliche Begründung für einen höheren Preis - sind nur dann zu erkennen, wenn man die Funktionen, die Bedienungsweise und die "kleinen Eigenheiten" genauer betrachtet und sie in Beziehung setzt zu dem arbeitsplatzspezifischen Bedarf. Hierbei sind gerade die besonderen Anforderungen (begründet aus dem Kommunikationsverhalten) in der jeweiligen "Mikro-Organisation" (dem Team, der Abteilung, dem Bereich usw.) möglichst genau zu recherchieren, um eine optimale Lösung anbieten zu können. Voraussetzung dafür ist, daß der Verkäufer nicht nur über ein hohes Sach- und Fachwissen verfügt, sondern es auch kreativ um- und einsetzen kann. Weniger entscheidend ist dabei, ob dieses spezielle Merkmal der Telekommunikationsanlage objektiv betrachtet ein "Alleinstellungsmerkmal" darstellt. Wichtiger schien uns, daß sich unsere Verkäufer durch die "pfiffigeren" und vielleicht tatsächlich besseren Ideen von den Wettbewerbern unterscheiden, positiv abheben und auch in der Lage sind, die angebotene Lösung zu realisieren.

2. Innerhalb einer Branche sind typische und sogar einzigartige Wünsche und Anforderungen an das Telekommunikationssystem zu beobachten, die sich wiederholen oder Ähnlichkeiten zueinander aufzeigen. Sah man dies etwa am Beispiel der Hotelbranche noch ein, schien es zunächst eher absurd, daß etwa ein Versicherungsbüro andere Anforderungen an eine Telekommunikationsanlage stellen könnte, als der Vertriebsbereich eines Industrieunternehmens. Detailliertere Untersuchungen des Kommunikationsverhaltens und der daraus resultierenden Anforderungen machen aber Unterschiede deutlich. So lag es nahe, bei der Nixdorf Computer AG auch den Bereich Telecommunications Sales branchenorientiert auszurichten. Aufgrund der Branchenorientierung des Vertriebs mußten auch die *Vertriebsassistenten* im Training dafür besonders sensibilisiert und auf ihre künftige, branchenorientierte Tätigkeit vorbereitet werden. Mit branchenspezifischen Beispielen aus der Praxis wurden daher im Fachseminar erste "Wegmarkierungen" für eigenes, erfolgreiches Tun aufgezeigt und Orientierungsrahmen für die anschließende Praxisphase erarbeitet. Den Vertriebsassistenten sollte dabei bewußt werden, welche Chancen sich für sie und ihren persönlichen Erfolg eröffnen können, wenn sie die Telekommunikation aus dem Blickwinkel der Kunden und Anwender *erfahren* und von Gespräch zu Gespräch besser verstehen lernen - vorausgesetzt, sie erlangen die innere Sicherheit (Sach- und

Fachkompetenz), lösungsorientiert - das heißt problem-, auswirkungs- und nutzenorientiert - zu fragen.

Aus den ersten Telefonmarketingübungen im Vertriebstaining sollte der Vertriebsassistent schon die Erfahrung mitgenommen haben, daß er um die Gesprächs- und Auskunftsbereitschaft des Gesprächspartners "werben" muß (cf. R. Fiehler: Abschnitt 5). Die Offenheit für einen Wissenstransfer vom Kunden zum Verkäufer wächst (so unsere Feststellung) in dem Maße, wie es dem Verkäufer gelingt, eine plausible Begründung und Zielvorstellung für seine Fragen mitzuliefern und er den Gesprächspartner erahnen läßt, welcher mögliche Nutzen (Gewinn) für ihn selbst daraus entstehen kann.

3. Wenn wir im Beratungsprozeß erfahren, welche offenen *und* verdeckten Anforderungen der Kunde an das Produkt stellt *und* der Verkäufer zudem noch über ein hohes Maß an Sach- und Fachwissen verfügt, ist eine optimale, *reklamationsfreie* Lösung wahrscheinlicher.

So galt es auch - wenn angebracht - auf die Zusammenhänge zwischen mangelnder Fachkompetenz, Reklamationshäufigkeit und Nachbesserungskosten hinzuweisen und bei den Vertriebsassistenten auf eine Haltung hinzuwirken, die auf eine langfristig angelegte partnerschaftliche Kunden-Verkäufer-Beziehung zielt - zum Vorteil auch für das Unternehmen.

4. Erste Brückenschläge zum Vertriebstaining, Teil 2 und der dort besonders trainierten Merkmale-Vorteile-Nutzen-Argumentation bereiteten die Vertriebsassistenten darauf vor, daß neben allen "rationalen Überlegungen" auch die (Kauf-) *Motive* des Gesprächspartners und der Entscheider eine ganz wichtige Rolle bei der (Kauf-) Entscheidung spielen.

#### 7.10 Die Praxisphase 4, Dauer 1 Woche, zwischen dem 3. Fachseminar und dem 2. Verkaufstraining

Ziel dieser Praxisphase war es, den Seminarteilnehmern Gelegenheit zu geben, das aufgenommene Fachwissen und die weiteren Anregungen aufzuarbeiten, umzusetzen und "zu verdauen". Darüber hinaus war es uns wichtig, den (relativ jungen Teilnehmern) zwischen den Trainingsmaßnahmen Gelegenheit zu geben, zu ihrem sozialen Umfeld zurückzukehren.

#### 7.11 Das 2. Verhaltenstraining, Dauer 5 Tage, "Vertriebstaining, Teil 2"

Vordergründige Seminarziele, gemäß Seminarprogramm:

"...Schwerpunkt des Vertriebstainings, Teil 2, ist die Umsetzung des erworbenen Produktwissens in die persönliche Vorgehensweise bei Beratungs- und Verkaufsgesprächen über das System Nixdorf 8818..."

## Seminarabschnitte und Trainingsschwerpunkte:

- Erfahrungsaustausch
- Fragen und Wünsche der Teilnehmer
- Fallstudie (Bedarfsanalyse, "Problem"- und Auswirkungenanalyse, Angebotsphase, Abschlußphase)
- Verkaufspsychologie (Botschaften, Kaufmotive, motivorientierte Nutzenargumentation, "scholastischer Disput")
- Hilfen zum "Abschluß"
- Einwand-"Vermeidung" (Einwandbehandlung)
- Multiplikatoren gewinnen
- Strategische Marktsegmentierung
- Telefonmarketing (bezogen auf Telekommunikationsanlagen, mit Skripterstellung und Telefonmarketingaktion, Dauer 1 Tag)
- Schwierige Situationen (Lieferengpässe, Reklamationen, Preisgespräche, Verunsicherung der Kunden durch Siemens-Mitarbeiter zum Thema "Fusion Siemens-Nixdorf")
- Aktionen in der nachfolgenden Praxisphase

## Hintergründige Seminarziele und -überlegungen:

Bereits in dem vorausgehenden Fachseminar, intensiver allerdings im *Vertriebstraining* selbst, erwarteten wir, daß uns die Vertriebsassistenten mit ihren "Leitbild"-Beobachtungen konfrontieren; uns Verhaltensmuster spiegeln, die (schlimmstenfalls) in krassem Widerspruch zu den "Prinzipien" standen, für deren situativen Einsatz (individuell variiert) wir im ersten Vertriebstraining warben.

Als Fazit kann ich heute feststellen, daß unsere anfänglichen Befürchtungen zwar nicht unbegründet waren, daß aber durch das *Supervisortraining* und die Einbindung der Vertriebsgruppenleiter die negativen Auswirkungen erheblich vermindert werden konnten. In Co-Training (wie schon in Kapitel 7.7 beschrieben) wurde das im Fachseminar vermittelte Wissen in verkäuferisches Tun übersetzt und durch Übungen in Fallstudien geschult.

#### 7.12 Die Praxisphase 5, Dauer 8 bis 10 Wochen, bis zum weiteren Fachseminar oder zum "Vertriebstraining, Teil 3"

"Der Vertriebsassistent setzt in dieser Phase seine gesamten Erkenntnisse aus den bisherigen Praxis- und Trainingsphasen um - besonders das zusätzlich erworbene Wissen zur Vermarktung des Systems Nixdorf 8818. Er bereitet selbständig Marketingaktionen vor und definiert Zielgruppen/Zielgebiete und stimmt diese mit dem Vertriebsgruppenleiter ab.

Elgenverantwortlich und unternehmerisch handelnd trifft er Terminvereinbarungen mit Interessenten (für Erst- und Zweitgespräche). Wenn möglich, wird er bei den Interessentenbesuchen begleitet von einem erfahrenen Vertriebsbeauftragten.

Der Vertriebsassistent führt die Gespräche selbständig und wertet sie mit seinem Begleiter aus. Er erweitert in diesen Gesprächen sein anwenderspezifisches Wissen und verfeinert bzw. vertieft sein

dafür notwendiges Fachwissen und seine zielgruppen- und anwenderorientierte Nutzenargumentation.

Der Vertriebsassistent erweitert eigeninitiativ sein Fachwissen (Im wesentlichen durch Eigenstudium) um spezielle Branchenlösungen, ergänzende Produkte und zu den TELEMATIK-Diensten der Deutschen Bundespost.

Unterstützt von seinem Fachvorgesetzten wickelt der Vertriebsassistent in größtmöglicher Eigenverantwortung ein Projekt (Größenordnung max. 80 Telefonanschlüsse) von der Auftragserteilung über das Projektierungsgespräch bis zur "Betriebsbereitschaft" ab und dokumentiert diesen Projektablauf. In Zusammenarbeit mit der "Anwenderberatung" und/oder einem erfahrenen Vertriebskollegen führt er die "Einweisung" beim Kunden durch und überprüft, inwieweit die ursprünglichen Anforderungen des Kunden bei der Installation umgesetzt und von den tatsächlichen "Anwendern" angenommen werden.

Der Vertriebsassistent unterstützt einen Vertriebsbeauftragten oder Gruppenleiter bei der Vorbereitung zu einer Präsentation, bereitet im 2. Schritt selbst eine Präsentation vor und "erlebt" diese Präsentation."

(Auszug aus der Praxisphasen-Beschreibung)

#### Weitere Überlegungen zur Praxisphase:

Der Vertriebsassistent sollte in dieser Phase "seinen" künftigen Markt "strategisch" aufbereiten, wozu er im vorausgehenden Vertriebstraining eine Anleitung erhielt. In aller Regel bearbeitete der angehende "Vertriebsbeauftragte" bereits zu diesem Zeitpunkt sein künftiges Vertriebsgebiet; mit der nicht unerheblichen Motivation, für seinen persönlichen Einsatz auch in absehbarer Zeit den Erfolg für sich buchen zu können. Eine Taktik der "verbrannten Erde" hätte dem Vertriebsassistenten selbst geschadet. Wir schätzten daher das Risiko gering ein, daß der Vertriebsassistent in dieser Phase etwa das Unternehmensimage beschädigen könnte.

#### 7.13 Das 3. Verhaltenstraining, Dauer 5 Tage, "Vertriebstraining, Teil 3"

##### Vordergründige Seminarziele, gemäß Seminarprogramm:

"...Schwerpunkt des Vertriebstrainings, Teil 3, ist die Umsetzung des in Seminaren und eigeninitiativ erworbenen Sach- und Fachwissens in die persönliche, verkäuferische Vorgehensweise bei Beratungs- und Verkaufsgesprächen..."

##### Seminarabschnitte und Trainingsschwerpunkte:

- Erfahrungsaustausch
- Fragen und Wünsche der Teilnehmer
- Vorbereitung auf "Fragen an den Leiter Telecommunications Sales Germany" (Besuch am Abend des zweiten Trainingstages)
- Fallstudie (Bedarfsanalyse, Problem- und Auswirkungsanalyse, Angebotsphase, Kaufmotive, motivorientierte Nutzenargumentation, Preisgespräch, Abschlußphase)
- Anwender-/Kundenorientiertes Texten von Angeboten

- Zeitmanagement
- TOP-Verkaufsgespräche unter erschwerten Bedingungen (harte Preisverhandlungen, schlechte Erfahrungen des Kunden mit (Nixdorf-) Verkäufern usw.)
- Präsentation der "strategischen Marktaufbereitung"
- Feedback-Runde der Teilnehmer (Rückmeldungen zum Kommunikationsverhalten, zum Gruppenverhalten, persönliche Wahrnehmungen usw.)
- persönliche Anmerkungen und Empfehlungen der Trainer (wenn erwünscht, zusätzlich in Einzelgesprächen)

#### Hintergründige Seminarziele und -überlegungen:

1. In diesem Trainingsabschnitt sollte das gesamte Sach- und Fachwissen der Teilnehmer verdichtet und stabilisiert werden. Zusätzlich wollten wir den Vertriebsassistenten (inzwischen waren sie durch den wachsenden Termindruck dafür sensibilisiert) Leitlinien und Empfehlungen für das persönliche "Zeitmanagement" mitgeben.

2. Bei der heutigen Verbreitung von Textsystemen und Computern liegt es nahe, daß die Angebote weitgehend konfektioniert bearbeitet werden. So ist es heute fast die Regel, daß die Interessenten gleich mit pfundsschweren Angeboten, mit weitausholenden, allgemeinen Beschreibungen bedacht werden. Der eigentliche Adressat, der potentielle Kunde, findet sich allenfalls noch in der Anrede und der "individuellen" Auswahl der Textbausteine wieder. Von Vorteil kann dabei für den Interessenten sein, daß er sich bei seinen späteren Angebots- und Preisvergleichen leicht an den (uniformen) Überschriften, Bezeichnungen von Leistungsmerkmalen usw. orientieren kann, was allerdings nicht unbedingt im Interesse des Anbieters sein muß. Wir Trainer hatten wenig Hoffnung, unsere Verkäufer und den Vertriebsinnendienst zu individuell angelegten (anwenderorientierten) Angeboten motivieren zu können, in denen der Interessent ein Abbild seiner Anforderungen und Wunschvorstellungen findet, die er (in seinem Gespräch mit dem Verkäufer) an das Produkt oder die Dienstleistung gestellt hatte. Noch weniger wahrscheinlich schien uns, daß der Interessent in einem Angebot die besondere, maßgeschneiderte Lösung, die daraus resultierenden Vorteile und den Nutzen findet, den sein Gesprächspartner ihm (eigentlich) offerieren sollte; dazu gab es in unserer Geschäftsstellenorganisation aus Kapazitätsgründen zu viele Widerstände. Dennoch warben wir in diesem Trainingsabschnitt um zusätzliche Einsichten bei den Verkäufern und versuchten sie dafür zu gewinnen und sie dazu anzuregen, ihren Angeboten künftig wenigstens einen Hauch von Individualität und Exklusivität zu geben. In praktischen Übungen wurden daher Prinzipien und Beispiele für "kundenorientiertes Texten von Angeboten" vermittelt.

Heute denke ich, daß es uns gelungen ist, wenigstens einen Kompromiß zu erreichen, nämlich den, für den Anwender zusätzlich die ihm besonders wichtigen Funktionen und den daraus resultierenden Nutzen verständlich zu beschreiben (ohne Fachchinesisch), Vorteile und Anwendernutzen zu verdeutlichen und als "Unterscheidungsmerkmal" hervorzuheben.

3. Das "Abendgespräch" mit dem Vertriebsbereichsleiter bot zunächst einmal eine Chance zum besseren Kennenlernen. In der Diskussion erhielten die Vertriebsassistenten darüber hinaus Gelegenheit, "aus erster Hand" Einblicke in die Überlegungen, Absichten, Strategien des Unternehmensbereiches zu erhalten. Der Besuch des Vertriebsbereichsleiters war aber auch als Geste der "gebührenden Wertschätzung" gegenüber den angehenden Vertriebsbeauftragten gedacht.

4. In der Feedback-Runde meldeten sich die Teilnehmer gegenseitig ihre Beobachtungen, Auffälligkeiten, Eindrücke und Empfindungen zurück - nach vorher vereinbarten Spielregeln. Kommentare der Trainer waren hier nicht vorgesehen - und auch nicht mehr notwendig.

5. Mit einer Zusammenfassung der wichtigsten "Wegmarkierungen" und einigen - eher zum Nachdenken anregenden - Gedanken der Trainer wurden die Vertriebsassistenten in die weitere Praxisphase verabschiedet.

#### 7.14 Die Praxisphase 6/7, 2 bis 5 Monate, bis zum weiteren Fachseminar

"Der Vertriebsassistent setzt in dieser längeren Praxisphase sein inzwischen erworbenes verkäuferisches Wissen und seine Sach- und Fachkenntnisse aktiv in Verkaufserfolge um und bereitet sich auf seine künftige Tätigkeit als "Vertriebsberater" oder "Vertriebsbeauftragter" vor.

In seinem künftigen (ggf. schon zugeteilten) Vertriebsgebiet bereitet er den Markt systematisch auf. lernt das A-, B-, und C-Potential richtig einzuschätzen und in die Auftrags-Eingangs-Planung (AE-Planung) einzubringen. Durch gezielte Verkaufsförderungsaktionen verdichtet der Vertriebsassistent seine Potentialkenntnisse und formuliert längerfristige Strategien; u.a. marktaufbereitende Kurz-, Mittel- und Langfrist-Strategien. Eigenverantwortlich (unternehmerisch denkend und handelnd) führt er die Gespräche mit Interessenten und Kunden und ist (nach einem Zielvereinbarungsgespräch) für die Erfüllung von AE-, Umsatz-, Profit- und "Offene Posten"-Vorgaben/-Planungen verantwortlich. Eigenverantwortlich führt der Vertriebsassistent anwender- und nutzenorientierte "Einweisungen" beim Kunden/Anwender durch und betreut definierte "Altkunden", incl. Reklamationsbehandlung."

(Auszug aus der Praxisphasen-Beschreibung)

#### 7.15 Weitere Fachseminare und Verhaltenstraining

In immer größeren Abständen folgten Seminare, in denen das zusätzlich notwendige Fachwissen vertriebsnah vermittelt wurde, oder Verhaltenstrainings, in denen das erworbene Fachwissen in Fallstudien (Refreshing-Verkaufstrainings) oder Präsentationen angewandt wurde. Alle nachfolgenden Refreshing-Verkaufstrainings oder Präsentationsübungen führten über dementsprechende Aufgabenstellungen wieder zum Sach- und Fachwissen zurück und ergänzten dort, wo Defizite sichtbar wurden.

Durch die Verzahnung von Sach- und Fachwissen mit Anstößen und Hilfen zu/für Einstellungen und Verhalten gewannen wir nicht nur tiefe Einblicke in die Anwendungsdichte des vorher geschulten verkäuferisch-kommunikativen Verhaltens, son-

dern konnten auch sehr wirksam Defizite aufspüren - und daran orientiert zusätzliche oder modifizierte *bedarfsgerechte* Seminare und Trainings anbieten.

Durch viele Beobachtungen und Gespräche mit ehemaligen Trainingsteilnehmern weiß ich heute, daß unsere Trainingsansätze, Ideen, Hoffnungen besser gegriffen und die "Netze", die wir gespannt hatten, auch gelegentliche Stürze abgefangen haben - wirkungsvoller, als wir anfänglich zu hoffen wagten.

## 8. Die sprachwissenschaftliche Begleitung

Auch für die sprachwissenschaftliche Begleitung war dieses modular angelegte Training ein nahezu ideales Feld für eine Langzeituntersuchung. Ausgehend von meinen eingangs dargelegten Überlegungen zu den Zusammenhängen von Training mit der Unternehmensphilosophie und den Grundwerten des Unternehmens, lag es für mich sehr nahe, die Sprache des (berufsmäßig kommunikativen) Menschen *unter die Lupe* zu nehmen. Wird doch am ehesten durch die Sprache deutlich, welche Wertvorstellungen oder Einstellungen das Handeln beeinflussen und prägen.

Ein Verkäufer, der seine Kunden "über den Tisch zieht" oder "umnietet" und "abfackelt", dürfte es nicht leicht haben, diese noch für eine dauerhafte "Partnerschaft" zu gewinnen; ebenso wie ein Vertriebsleiter, der seine Mitarbeiter "an die Front schickt", um die Kunden "platt zu machen". Ich bin überzeugt, daß die Wahl solcher Worte und Formulierungen nicht "Zufall" ist und daß sie mehr über die künftigen Absichten des Verkäufers verraten, als wohlklingende Versprechungen und wortreiche Versicherungen.

Es war auch für uns Trainer eine Herausforderung, unser eigenes Denken und Handeln - was und wie wir sprachlich *umsetzen* und was am Ende eines langen Prozesses noch davon *ankommt* - unter sprachwissenschaftliche Beobachtung zu stellen. Ich versprach mir hiervon wichtige Erkenntnisse über und für mein persönliches Verhalten und eine indirekte "Erfolgskontrolle" durch eine unvoreingenommene Analyse. Die bisherigen Erkenntnisse bestätigen dies sehr eindrucksvoll.

## 9. Schlußbetrachtung

Unternehmenswerte und Unternehmenskultur brauchen Vorbilder und Leitfiguren, die mit menschlichem Können, visionärem Gespür und wertebewußtem Verhalten Strategien entwickeln und konsequent ihre gesteckten Ziele angehen - zum gemeinsamen Wohl des Unternehmens.

Die Bedeutung der Trainingsangebote und -maßnahmen für das menschliche *Innovationspotential* und *-kapital* war den Mitarbeitern und Führungskräften des Bereiches Telecommunications Sales gleichermaßen bewußt. Die hohe Akzeptanz, die uns und unseren Aktionen entgegengebracht wurde, werde ich heute als Bestätigung dafür, daß wir uns nicht auf Irrwegen befanden.

Der Unternehmensbereich *Telecommunications* der Nixdorf Computer AG verfügt/verfügte nicht nur über eine hohe Zahl unternehmerisch denkender und handelnder Mitarbeiter und Führungskräfte, sondern war auch höchst erfolgreich und bis zum Ende meiner Beobachtungsmöglichkeit (September 1990) *profitabel*. Daß es in diesem Unternehmensbereich in den drei letzten Jahren gelungen ist, bei schärferem Wettbewerb und steigenden Material- und Personalkosten die Ergebnislage deutlich zu verbessern, ist sicher ein wesentliches Verdienst der Verkäufer - nicht zuletzt aber auch von dem an den Unternehmenszielen ausgerichteten Training der Mitarbeiter und Führungskräfte.

Der Abstieg der Nixdorf Computer AG kann nicht belegen, daß unsere Philosophie und das, was wir für den Bereich "Telecommunications Sales" daraus geschöpft haben, Ursache dafür waren. Wahrscheinlicher ist, daß der Niedergang des Unternehmens dort seine Begründung findet, wo sich die "Nachlaßverwalter" von Heinz Nixdorf nicht weiter konsequent an dem immateriellen Erbe, das er uns hinterlassen hat, orientiert und danach gelebt und gehandelt haben.



## II. Ziele, Methoden und Grenzen der Schulung von Kommunikationsfähigkeit bei Verkäufern - dargestellt an Gesprächsbeispielen aus Verkaufstrainings

Georg Wist

### Anliegen

Unternehmer, Führungskräfte wie Marketingdirektoren und Verkaufsleiter, Verkäufer, Trainer, Wissenschaftler u.a. fragen immer häufiger nach der Effizienz von Verkaufstrainings:

- ist es tatsächlich möglich, durch Verkaufstrainings die Qualifikation der Verkäufer zu steigern?
- Ist nach einem Verkaufstraining eine effektivere Kommunikation zwischen Kunden und Verkäufern zu beobachten?
- Lassen sich durch eine verbesserte Kommunikationsfähigkeit Produkte und Dienstleistungen besser vermarkten?

Motive für das kritische Hinterfragen sind u.a. die Seminarkosten, fehlende Kriterien zur objektiven Bestimmung von Kommunikationsfähigkeit, steigende Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter sowie wachsender Wettbewerbsdruck in vielen Branchen.

Der vorliegende Beitrag geht am Beispiel von Verkaufstrainings im Bereich "Telecommunications Sales" der Nixdorf Computer AG, München, folgenden Fragen nach:

- Was versteht ein Verkaufstrainer unter Kommunikationsfähigkeit?
- Welche Rahmenbedingungen und Strukturen eines Verkaufsgesprächs sind für den Verkaufserfolg von Bedeutung?
- Mit welchen Mitteln und Instrumenten arbeiten Trainer in Seminaren, um die Kommunikationsfähigkeit ihrer Teilnehmer zu steigern?
- Welche Determinanten bestimmen die Grenzen von Trainingserfolgen?

Ziel dieser Ausführungen ist es, eine Diskussionsgrundlage für Auftraggeber, Trainer und Wissenschaftler zu geben.

### 1. Was versteht ein Verkaufstrainer unter Kommunikationsfähigkeit?

#### 1.1 Definition von Kommunikation

Kommunikation wird in der Sozialwissenschaft und in der Psychologie als ein Informationsaustausch definiert, der eine grundlegende Notwendigkeit menschlichen Lebens darstellt. Dabei lassen sich drei Hauptformen der Kommunikation unterscheiden:

1. Die intrapersonale Kommunikation als ein Austausch, der innerhalb eines Individuums z.B. bei der Aufnahme von Daten stattfindet.

2. Interpersonale Kommunikation als Austausch zwischen mindestens zwei Individuen (Gesprächspartnern).
3. Mediengebundene Kommunikation als Austausch zwischen einer kleineren Gruppe von Kommunikatoren (z.B. Journalisten) und der häufig umfangreicheren Gruppe von Rezipienten (z.B. Lesern, Zuhörern).

Die folgenden Ausführungen beziehen sich überwiegend auf die interpersonale Kommunikation zwischen Verkäufern/Verkaufsorganisationen einerseits und Kunden/Einkäufern andererseits.

## 1.2 Kommunikation im Verkaufsgespräch

Bei der Kommunikation im Verkaufsgespräch geht es vordergründig um Aussagen des Verkäufers (Sender) und des Kunden (Empfänger). Ziel des Verkaufstrainings ist, die Ordnung der Kommunikation sowohl im verbalen als auch im nonverbalen Bereich zu verbessern. Dies schließt u.a. ein, dem Verkäufer (Sender) bewußt zu machen,

- wie seine verbalen und nonverbalen Signale beim Käufer (Empfänger) ankommen,
- wie sie dort verarbeitet werden,
- und wie aus der Rückmeldung deutlich wird, ob das Gesagte und Gemeinte auch verstanden, empfunden und verinnerlicht wurde.

Aus der Nachrichtentechnik ein bildhafter Vergleich: Ist die Sendefrequenz auf Kurzwelle eingestellt, wird der Empfänger, der auf Mittelwelle abgestimmt ist, nicht erreicht. D.h. sind Sende- und Empfangsfrequenz nicht identisch, kommt es zu Störungen bzw. Nichtverstehen. Daraus folgt: Der Verkäufer muß auf der Empfangsfrequenz, dem Verständnisniveau des Kunden kommunizieren. Dies bewußt zu machen, ist eine der Hauptaufgaben des Verkaufstrainings.

## 1.3 Anforderungen an Beratungs- und Verkaufsgespräche

Im Verkauf wird zwischen zwei grundlegenden Verkaufssituationen unterschieden: dem Verkauf von einfachen Waren, Leistungen und Gütern sowie dem Verkauf von beratungsintensiven Produkten und Leistungen.

Bei beratungsintensiven Produkten und Leistungen wie Telefonsystemen, PCs, Datenverarbeitungsanlagen etc. ist die Verkaufssituation kommunikativ komplexer. Nur ein Teil der Kunden (Facheinkäufer, Experten) ist über das Produkt ausreichend informiert und kann aus der Vielzahl von Angeboten eine begründete Kaufentscheidung treffen. Der überwiegende Teil der Kunden benötigt eine umfangreiche Beratung. Hierzu reicht selten ein Verkaufsgespräch. Die Kaufentscheidung fällt aus vielfältigen Gründen überwiegend erst nach mehreren Gesprächen.

Bei diesen Entscheidungsprozessen, vor allem wenn mehrere Personen (Geschäftsführer, Einkäufer, technischer Leiter u.a.) einbezogen werden, ist der Verkäufer "Regisseur". Er gestaltet und koordiniert den Prozeßablauf mit. Dazu zeigt er dem Geschäftsführer den Gesamtnutzen, dem technischen Leiter das Produkt-Know-how auf und überzeugt den Einkäufer vom günstigen Kosten-/Nutzen-Verhältnis.

Beratungsintensive Verkaufsgespräche erfordern vom Verkäufer ein hohes Maß an Kompetenz. Dies sind u.a.:

- qualifiziertes Sach- und Fachwissen,
- psychologisches Einfühlungsvermögen, um Kundeninteressen ganzheitlich wahrzunehmen und eine
- ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit.

Im Verkaufs- und Kommunikationstraining soll jedem Teilnehmer seine Rolle als kompetenter Berater bewußt gemacht und seine Fähigkeiten den Anforderungen entsprechend optimiert werden. Dabei ist es das Ziel der Trainings, die in der Unternehmensphilosophie der Nixdorf Computer AG definierten Werte wie: "Partnerschaft, Kompetenz und Qualität" als Maßstab erfolgreichen Handelns zu vermitteln (cf. E. Flieger: Abschnitt 2).

## 2. Welche Rahmenbedingungen und Strukturen sind in Verkaufsgesprächen für den Verkaufserfolg von Bedeutung?

### 2.1 Philosophie und Struktur beratungsintensiver Verkaufsgespräche

Die Anforderungen an Berater und Verkäufer haben sich in den letzten Jahren gewandelt. War es in den 50er und 60er Jahren Verkäufern möglich, eine kurze Problemanalyse beim Kunden durchzuführen, um dann mit "schlagkräftigen" Argumenten die Produkte zu plazieren, ist es heute erforderlich, daß der Verkäufer eine gründliche Bedarfsanalyse durchführt und darauf eine kundenorientierte Argumentation aufbaut.

Dies wird durch die Huthwaite-Research Studie bestätigt.<sup>1</sup> In der Untersuchung wurden rund 30.000 Verkaufsgespräche systematisch analysiert. Ziel war es herauszufinden, "was unterscheidet erfolgreiche Verkäufer von weniger erfolgreichen Verkäufern"? Das Ergebnis: Verkäufer oder Berater, die strukturiert in Verkaufsgesprächen vorgehen, die die Situation und das Problem des Kunden ganzheitlich erfassen, Auswirkungen erkennen und dem Kunden eine detaillierte, differenzierte Lösung für sein Problem anbieten, sind häufig erfolgreicher.

Als Struktur für Verkaufsgespräche haben sich folgende Phasen herauskristallisiert:

- *Kontaktphase*
- *Bedarfsanalyse*
- *Problem- und Auswirkungsanalyse*
- *Angebotsphase*
- *Abschlußphase*

---

<sup>1</sup> Rackham, Neil (1989). Die neue Welle im Verkauf. Hamburg: McGraw-Hill.

In den folgenden Punkten 2.2 bis 2.6 werden diese Phasen beschrieben und am Beispiel einer Verkaufssituation für eine Telefonanlage in einem 80-Betten-Hotel veranschaulicht.

## 2.2 Kontaktphase

In der Kontaktphase sollte der Verkäufer:

- ein Sympathiefeld zum Kunden aufbauen,
- den/die Entscheidungsträger ermitteln,
- die Struktur und aktuelle Situation des Unternehmens erfassen.

Der Verkäufer stellt sich dem Kunden vor. Als "Türöffner" helfen dem Vertriebsfachmann Erfahrungen aus dem bisherigen Berufsleben, die für den Kunden von Nutzen sind. Auch haben sich "Aufhängertechniken", die aus der allgemeinen Situation, aus der Kundensituation oder aus der Situation der eigenen Firma resultieren, als nützlich erwiesen.

Im weiteren Gespräch sind vom Verkäufer Entscheidungswege und Strukturen des Unternehmens aufzudecken. Dazu muß er in der Anfangsphase sehr viel Fragen stellen. Um den Kunden nicht in eine "Verhörsituation" zu bringen, begründet der Verkäufer seine Fragen. Z.B.: "Damit ich Sie optimal beraten kann, möchte ich Ihnen zu Anfang einige Fragen stellen."

Das folgende fiktive und konstruierte Gesprächsbeispiel<sup>2</sup> mit dem Inhaber eines 80-Betten-Hotels verdeutlicht Fragestellung und Kommunikationsziel:

### Beispiel: "Wie kommunizieren?"

- Verkäufer: "Guten Tag, Herr Berger, mein Name ist Michael Schulz von der Firma X. Ich bin seit 3 Jahren der zuständige Fachberater für das Hotel- und Gaststättengewerbe. Mit unserer neuen Telefonanlage können Sie als Hotelbesitzer heute zeitsparender, kostengünstiger, sicherer und zukunftsorientierter telefonieren."
- Kunde: "Das ist ja interessant."
- Verkäufer: "Herr Berger, bevor ich Ihnen diese Neuheiten vorstelle, gestatten Sie mir bitte einige Fragen."
- Kunde: "Ja, was möchten Sie wissen?"
- Verkäufer: "Herr Berger, entscheiden Sie als Inhaber allein, wenn es um die Telefonanlage geht?"
- Kunde: "Ja."
- Verkäufer: "Wie....."

So idealtypisch wie hier dargestellt beginnt ein Verkaufsgespräch nur in den seltensten Fällen. Vertriebsassistenten definieren ihr Anliegen, ihre Absichten eher unvollständig bzw. unzusammenhängend (cf. R. Fiehler: Abschnitt 5). Aufgabe des Train-

<sup>2</sup> In diesem Beispiel werden die wesentlichen Strukturelemente eines beratungsintensiven Verkaufsgesprächs in idealtypischer Weise veranschaulicht. Es stellt kein reales Gespräch dar bzw. sollte auch nicht als "wörtliche" Vorlage für ein solches Gespräch verstanden werden!

nings ist es, diese Diskrepanzen zwischen "Ideal" und "Realität" aufzudecken und von Stufe zu Stufe das Kommunikationsverhalten der Seminarteilnehmer an idealtypische Formen heranzuführen.

### 2.3 Bedarfsanalyse

Für den Verkäufer ist es wichtig, sich durch eine Bedarfsanalyse ein genaues Bild von der Kundensituation zu machen. Ziel dieser Analyse ist,

- den tatsächlichen Bedarf des Kunden zu ermitteln,
- einen möglichen angedeuteten Bedarf zu erkennen und
- das Vertrauensverhältnis zum Kunden weiter auszubauen.

*Beispiel: "Wie kommunizieren?"*

Verkäufer: "Herr Berger, welche Telefonanlage haben Sie heute im Einsatz?"

Kunde: "Eine Anlage der Firma Y mit 4 Amtsleitungen und 120 Nebenstellen. Die Anlage ist seit 9 1/2 Jahren im Betrieb."

Verkäufer: "Herr Berger, haben Sie die Anlage gekauft, gemietet oder geleast?"

Kunde: "Die Telefonanlage ist gemietet. Der Mietvertrag läuft in einem halben Jahr aus. Das ist auch der Grund, warum ich mich für eine neue Anlage interessiere."

Verkäufer: "Planen Sie bei dieser Telefonanlage eine Erweiterung?"

Kunde: "Wir haben festgestellt, daß in der Küche, in den Tagungsräumen und im Kellerbereich Telefonapparate fehlen. Deshalb sollte die neue Anlage über 10 Apparate mehr verfügen. In Spitzenzeiten wären 2 weitere Amtsleitungen wünschenswert."

Verkäufer: "Haben Sie weitere Anforderungen an ein neues Telefonsystem, die Sie gerne realisieren möchten?"

Kunde: "Ja, Herr Schulz. Ein automatischer Weckservice, Check-in/Check-out, ein Minibarabrechnungssystem sind für mich interessant. Ideal wäre eine Vernetzung zwischen der Telefon- und EDV-Anlage. Wir planen ...."

Der Verkäufer kann diese Bedarfsanalyse nur vollständig und qualifiziert durchführen, wenn er Fachbegriffe wie Check-in/Check-out, Minibarabrechnungssystem etc. kennt und inhaltlich bewerten kann. So wird ihm deutlich, wie umfangreich der Bedarf ist, welche spezifischen Probleme der Kunde hat. Kompetentes Sach- und Fachwissen ist somit unabdingbare Voraussetzung für die qualifizierte "Kommunikation auf gleichem Niveau".

### 2.4 Problem- und Auswirkungsanalyse

Ziel:

- Schwierigkeiten und Unzufriedenheiten des Kunden aufdecken,
- Auswirkungen der Problemstellung für die Praxis dem Kunden bewußt machen und
- Ansätze für Wettbewerbsvorteile suchen.

Durch gezielte Fragen entwickelt der Verkäufer beim Kunden ein Problembewußtsein für vorhandene Mängel und deren Auswirkungen. Gleichzeitig erkennt der Kunde,

welche Vorteile Neuinvestitionen für seinen betrieblichen Ablauf haben. Auch wird ihm deutlich, welche Wettbewerbsvorteile das Unternehmen des Verkäufers bietet.

*Beispiel: Wie kommunizieren?*

- Verkäufer: "Herr Berger, Sie möchten den Check-in/Check-out und den Weckservice in Ihrem Hotel optimieren. Bitte beschreiben Sie mir, wie dies zur Zeit bei Ihnen durchgeführt wird."
- Kunde: "Wenn heute ein Gast zu uns kommt, stelle ich den Gebührenzähler für das Zimmer auf 0. Den Weckservice übernimmt unser Frühstückler. Dazu hat er eine Liste."

In weniger qualifizierten Verkaufsgesprächen beginnt der Verkäufer an dieser Stelle mit oberflächlicher Argumentation (Hebel-Taktik). Er nennt Merkmale und Vorteile seines Produktes, versucht den Kunden zu überreden statt zu überzeugen.

Dem Kunden sind in diesem Moment noch nicht alle Ursachen und Auswirkungen seines Problems im vollen Umfang bewußt. So kann er später nicht differenziert genug unterscheiden, welches Produkt oder welche Leistung die bessere Lösung für seine Anforderungen darstellt. Er greift dann häufig zu dem billigeren Angebot.

Qualifizierte Verkäufer agieren anders. Sie wissen, welche negativen Folgen zu frühe, nicht abgeprüfte Problemlösungen für den Verkaufserfolg haben. Im Seminar trainieren sie deshalb Kommunikationshilfen, die es ermöglichen, scheinbar hochpreisigere Produkte und Leistungen erfolgreich zu vermarkten.

*Beispiel: "Wie kommunizieren?"*

- Verkäufer: "Herr Berger, ist es schon einmal vorgekommen, daß Sie vergessen haben, bei der Anreise eines Gastes den Gebührenzähler auf 0 zu stellen?"
- Kunde: "Ja."
- Verkäufer: "Kam es später zu Unstimmigkeiten bei der Abrechnung von Telefongebühren?"
- Kunde: "Ja, das kommt immer wieder vor."
- Verkäufer: "Wie oft passiert das?"
- Kunde: "Fast jeden Tag ein-, manchmal sogar zweimal."
- Verkäufer: "Und was machen Sie in solchen Fällen?"
- Kunde: "Entweder einigen wir uns auf einen bestimmten Betrag oder der Kunde weigert sich, die Rechnung zu zahlen. Dann haben wir eben einen Verlust."
- Verkäufer: "Wenn Sie einmal eine Woche betrachten, wieviel DM gehen Ihnen dann durchschnittlich an Telefongebühren verloren?"
- Kunde: "Alles zusammen ca. DM 25.-"
- Verkäufer: "Das heißt im Monat ca. DM 100.-, in einem Jahr gut DM 1.000.-!"
- Kunde: "Dadurch verliere ich ja in 5 Jahren rd. DM 5.000.--. Und wenn ich dazu noch die Arbeitsbelastung des Kellners rechne! Hier muß ich unbedingt etwas ändern."

Der Sinn einer solchen Kommunikationskette ist, dem Kunden seine Situation in vollem Umfang bewußt machen, ihn in die Problemlösung aktiv mit einbeziehen. Die so erreichten Einsichten lassen die später folgende Nutzenargumentation des Verkäufers dann in einer anderen Wertigkeit erscheinen.

## 2.5 Angebotsphase

Teilschritte dabei sind:

- mit Hilfe von Argumentationsthesen feststellen, wie intensiv der Kunde das Problem erlebt,
- die Problemidentifikation verstärken,
- aus Merkmalen und Vorteilen des vorhandenen Produktes Nutzen aufzeigen,
- die Bedürfnisse des Kunden ansprechen,
- anhand von Wettbewerbsvorteilen deutlich machen, warum der Kunde gerade dieses und kein anderes Produkt für seine Problemlösung benötigt.

Beispiel: "Wie kommunizieren?"

Verkäufer: "Herr Berger, Sie akzeptieren also nicht die Verluste von rund DM 1.000.- jährlich, die durch ihre heutige Gebührenerfassung entstehen."

Kunde: "Ja, das ist richtig."

Verkäufer: "Sie brauchen eine Lösung, die sicherstellt, daß alle Telefongebühren erfaßt werden."

Kunde: "Das ist für mich ein dringendes Muß."

Verkäufer: "Wir bieten Ihnen eine komfortable Gebührenerfassung. Anhand von Ausdrucken können Sie jedem Hotelgast Zimmernummer, Uhrzeit, angewählte Telefonnummer, Gesprächsdauer sowie Gebühren nachweisen. Das bedeutet für Sie als Hotelbesitzer, mit jedem Gast die tatsächlich entstandenen Kosten abzurechnen."

Kunde: "Das ist genau das, was ich brauche."

Verkäufer: "Durch die Verbindung zwischen Gebührenerfassung und Check-in/Check-out ist gewährleistet, daß Ihr Gast erst dann telefonieren kann, wenn er sich bei Ihnen an der Rezeption angemeldet hat. Bei Zahlung der Hotelrechnung wird gleichzeitig das Telefon gesperrt. So können Unbefugte nicht telefonieren. Dies bedeutet für Sie eine zusätzliche Sicherheit und Argumentationshilfe in Punkto Gebührenabrechnung. Ist das für Sie wichtig?"

Kunde: "Das entspricht genau meinen Wünschen."

Der Verkäufer macht dem Kunden den Nutzen der Leistungsmerkmale bewußt. Nutzenargumente werden durch Überleitungen wie z.B. "das bedeutet für Sie; damit sparen Sie; dadurch bekommen Sie; dadurch erhalten Sie" verstärkt. Im Beispiel des Herrn Berger wird nicht nur der Nutzen herausgestellt, sondern gleichzeitig auch sein Bedürfnis nach einer sicheren Telefonabrechnung angesprochen.

Schlecht geführte Verkaufsgespräche sehen zum Vergleich so aus: Der Verkäufer stellt zwar Merkmale und Vorteile seines Produktes heraus, geht aber weniger auf den Nutzen und die Bedürfnisse des Kunden ein: "Eine komfortable Gebührenerfassung haben wir auch. Sie ist für Sie sehr vorteilhaft."

Durch das Training der Angebotsphase wird u.a. erreicht, daß die Verkäufer

- ihre Produktkenntnisse vertiefen,
- Merkmale und Vorteile differenziert aufzeigen und
- beachten, daß Kunden aufgrund von persönlichen Bedürfnissen kaufen, um für sich einen hohen Nutzen zu erzielen.

Der kompetente Berater kommuniziert auf dem Niveau und in der Sprache des Kunden.

## 2.6 Abschlußphase

Ziel der Abschlußphase ist, die bestmögliche Vereinbarung mit dem Kunden zu treffen. Dazu sind folgende Schritte notwendig:

- festhalten, ob Verkäufer und Käufer alle wichtigen Punkte besprochen haben,
- die aufgeführten Gesprächselemente zusammenfassen,
- visualisieren und
- das weitere Vorgehen festlegen (was, wer, bis wann?).

*Beispiel: "Wie kommunizieren?"*

Verkäufer: "Herr Berger, Sie sagten eben, daß Ihnen die komfortable Gebührenerfassung ausgesprochen wichtig ist und sie automatisch mit der Check-in/Check-out-Funktion verbunden werden muß."

Kunde: "Ja, das will ich haben."

Verkäufer: "Dann werde ich neben den anderen Punkten wie ... dies in dem Angebot schriftlich fixieren."

Kunde: "Ja, bis wann wird dies Angebot erstellt sein, Herr Schulz?"

Verkäufer: "Mittwoch nächster Woche liegt Ihnen das Angebot in allen Einzelheiten vor. Wann darf ich Sie ansprechen, um eventuelle Fragen mit Ihnen zu klären?"

Kunde: "Rufen Sie mich am Freitagnachmittag an."

Die Untersuchung von Huthwaite-Research zur Abschlußphase hat gezeigt, daß besonders erfolgreiche Verkäufer weniger Abschlußfragen stellen. Gute beraterische Leistung und das Ausarbeiten von individuellen Konzepten für tatsächliche Kundenprobleme führen in der Regel zu den gewünschten Abschlüssen.

Die in verschiedenen Büchern propagierten "Abschlußtechniken", "Drückermethoden" etc. wie z.B. Alternativtechnik, letzte Entscheidung, Preis poker usw. führen selten zu den gewünschten Erfolgen. Im Gegenteil: Wenn sie massiv eingesetzt werden, erzeugen sie beim Kunden eher Widerstände.

## 2.7 Andere überzeugen

Andere überzeugen heißt, vereinfacht gesagt, durch das Einsetzen von Fragetechniken den Partner gedanklich führen. Versteht der Verkäufer es, dem Kunden "durch Fragen" sein Problem und dessen Auswirkungen im ganzen Umfang bewußt zu machen, und ist er dann in der Lage, für das Problemfeld eine maßgeschneiderte Lösung anzubieten, so steigt seine Abschlußhäufigkeit signifikant.

Die Fragetechnik ist innerhalb der Beratungs- und Verkaufsgespräche ein wichtiges, wenn nicht sogar das entscheidende Instrument. Fragen ermöglichen dem Verkäufer

- den Wissensstand des Kunden zu ermitteln,
- seine Probleme zu erfassen,
- seine Meinung zu eruieren,



- sich seine Einstellung zu verdeutlichen und
- seine Kaufmotive herauszufinden.

Man unterscheidet zwei Typen von Fragen: die geschlossenen und die offenen Fragen. Geschlossene Fragen führen überwiegend zu klaren, präzisen Antworten, offene Fragen fördern in der Regel den Kommunikationsfluß. Neben den sogenannten Informationsfragen gibt es eine Reihe von taktischen Fragen, die zur Gesprächslenkung oft eingesetzt werden: Suggestivfragen, indirekte Fragen, Alternativ-Fragen, rhetorische Fragen, Stimulierungsfragen, Bestätigungsfragen, Ja-Fragen und auch wortlose Fragen. Merke: "Wer viel fragt, überzeugt eher."

### 3. Mittel und Instrumente des Trainings zur Steigerung der Kommunikationsfähigkeit der Teilnehmer

#### 3.1 PITT-Regel

Jedes Training, jede Trainingssequenz wird durch Lernziele bestimmt. Ein Lernziel heißt z.B.: "Der Verkäufer ist nach dem Seminar in der Lage, den tatsächlichen und den angedeuteten Bedarf des Kunden zu analysieren. Er kann alle kurz-, mittel- und langfristigen Wünsche und Vorstellungen seines potentiellen Auftraggebers herausarbeiten."

Zur methodisch-didaktischen Umsetzung verwenden Trainer häufig ein 4-Stufen-Verfahren (PITT-Regel = Problematisieren, Informieren, Trainieren, Testen).<sup>3</sup> Damit werden den Trainingsteilnehmern auf der Basis ihrer eigenen Denk- und Kommunikationsstrukturen Mittel und Wege aufgezeigt, wie sie sich kundenorientierter verhalten können.

Zuerst wird anhand von Gesprächsbeispielen oder selbst erlebten Situationen z.B. das Thema "Bedarfsanalyse" problematisiert.

#### Beispiel:

Bleiben wir beim Hotelbesitzer Berger. Sein tatsächlicher Bedarf: eine komfortable Gebührenerfassung. Herr Berger erwähnt im Gespräch, daß er gern zwei Restaurantkassen und ein hoteleigenes Abrechnungssystem mit der Telefonanlage kombinieren möchte. Der "angedeutete Bedarf" nach einer integrierten Datenverarbeitungs-/Telefonanlage wird den Verkaufsabschluß wesentlich beeinflussen. Erst wenn der Hotelier eine ganzheitliche Lösung angeboten bekommt, wird er aller Voraussicht nach investieren.

Aufgabe des Trainings ist es, solche realen Situationen in die Gedankenwelt des Verkäufers einzubringen (Problematisierungsphase). In der Informationsphase werden für die Probleme entsprechende Lösungen angeboten. Der Trainer hat dabei die

<sup>3</sup> Vgl. Hoberg, G. & Vollmer, G. (1985). Lernen lehren. Stuttgart: Klett.

Aufgabe, die sachliche, fachliche und kommunikative Kompetenz seiner Teilnehmer auf ein hohes Niveau zu entwickeln. In der anschließenden Trainingsphase geht es darum, diese neuen, oftmals unbekannten Fertigkeiten und Fähigkeiten zu trainieren. Dabei werden vorhandene Verhaltensweisen bewußt gemacht, neues hinzugelernt und die praktischen Anwendungen eingeübt. Instrumente wie:

- Gesprächsbeispiele/-auszüge
- Fallbeispiele
- Rollenspiele
- Life-Gespräche mit Kunden

unterstützen die Trainingseffekte. Mit Video- bzw. Kassettenaufzeichnungen wird analysiert (Testphase), ob und wie weit der Trainingsteilnehmer in der Lage war, sich neues Verhalten anzueignen.

### 3.2 *Gesprächsbeispiele/-auszüge*

Den Seminarteilnehmern werden Tonbandkassetten und Videoaufzeichnungen mit Gesprächsbeispielen vorgespielt. Die Teilnehmer haben die Aufgabe, Interaktionsprozesse zwischen Verkäufer und Käufer genau zu beobachten, verbale und nonverbale Botschaften differenziert zu erfassen und zu analysieren. Diese Übungen schulen die Wahrnehmungsfähigkeit für Kommunikationsprozesse.

### 3.3 *Fallbeispiel*

Die Fallbeispiele sind real erlebte Situationen aus der Praxis.

#### *Beispiel:*

Ein Teilnehmer schildert ein schwieriges Reklamationsgespräch. Er listet die Argumente des Kunden und seine Antworten auf. Die Seminargruppe analysiert den Argumentationsverlauf und sucht nach Alternativen, um neue Ideen für eine bessere Reklamationsbehandlung zu erhalten.

### 3.4 *Rollenspiele*

In den Rollenspielen übernimmt ein Teilnehmer die Rolle des Verkäufers, ein anderer die Rolle des Käufers. Verkäufer und Käufer erhalten praxisgerechte Vorgaben. Der Verkäufer hat bestimmte Ziele, die er erreichen möchte, z.B.: ein qualifiziertes Beratungsgespräch führen, einen Abschluß erzielen, den Kunden als Referenzkunden gewinnen u.a. Der Käufer geht von der beschriebenen Firmensituation aus: Entscheidungswege, tatsächlicher Bedarf, angedeuteter Bedarf, bestimmte Probleme im Zusammenhang mit einer Telefonanlage etc.

Im Anschluß an das 30-35minütige Rollenspiel kann der Verkäufer mit Hilfe der Bandanalyse selbst prüfen: Hat er sein Ziel erreicht? Wo bestehen Abweichungen? Was sind die Ursachen dafür? Warum konnte er bestimmte Punkte nicht ermitteln? An welchen Stellen und warum hat er nicht auf dem Niveau des Kunden kommuniziert?

usw. Während der Auswertung von Video-/Kassettenaufzeichnungen erhält der Trainingsteilnehmer durch den Trainer und die anderen Teilnehmer ein differenziertes Feedback.

Gesprächsbeispiele, Fallbeispiele und Rollenspiele sind nur "Vehikel", um Verkaufsprozesse zu verdeutlichen. Sie haben alle eine Schwachstelle: es sind keine Life-Situationen.

### 3.5 Life-Gespräche

Neben diesen "Trockenübungen" sind für das Training zwei Formen von Life-Gesprächen vorgesehen: Telefongespräche mit Kunden und Kundengespräche in der Praxis.

#### 3.5.1 Telefongespräche nach Skript

Die Rechtslage in der Bundesrepublik erlaubt professionelles Telefonmarketing zwischen Geschäftspartnern (Business to Business), wenn geschäftliche Kontakte bestehen, der Anruf dazu dient, eine Dienstleistung oder ein Produkt für die betriebliche Nutzung vorzustellen oder der Kunde den Kontakt ausdrücklich wünscht.

Pro Seminarbaustein erhalten die Teilnehmer Gelegenheit, 10 - 20 Life-Telefongespräche mit Kunden aus ihrem Verkaufsgebiet zu führen. Ziele dieser Telefonkontakte sind u.a. Bedarfsermittlung, Terminvereinbarung, Einladung von Interessenten und teilweise der direkte Verkauf.

#### Beispiel: Fehlerhaftes Telefonskript

"Firma X. Wie bitte ist der Name Ihres Geschäftsführers?"

"Guten Tag, Herr A, mein Name ist B von der Firma X. Wie Sie sicherlich wissen, beschäftigt sich die Firma X auch mit Telefonanlagen, Fernkopierern und BTX. Ich möchte mit Ihnen einen Termin vereinbaren, um in einem kurzen Gespräch Möglichkeiten aufzuzeigen, wie Sie moderner, schneller und kostengünstiger telefonieren können und Ihnen speziell für Ihr Unternehmen eine Branchenlösung anbieten. Ist das am ... möglich?" usw.

Dieser kleine Auszug deckt einige Kommunikationsfehler auf, z.B. die mangelnde Einstellung des Verkäufers auf das Niveau und die Ausgangssituation des Kunden:

- Nicht jedes Unternehmen hat einen Geschäftsführer
- "Wie Sie sicherlich wissen, beschäftigt sich..."  
"Sich mit etwas beschäftigen" heißt im Sprachgebrauch: nicht ernsthaft damit umgehen. So wird das folgende Angebot bereits mit negativen Akzenten versehen.
- "Ich möchte mit Ihnen einen Termin vereinbaren ..."  
Ohne zu wissen, ob der Kunde einen Bedarf hat, ob es Kaufmotive gibt, fällt der Verkäufer mit "der Tür ins Haus."
- Im Folgesatz "moderner, schneller und kostengünstiger telefonieren" wird mit Platitüden und Allgemeinplätzen argumentiert.
- Den Gipfel mangelnder Kommunikationsfähigkeit zeigt die Passage: "und speziell für Ihr Unternehmen eine Branchenlösung anzubieten."

Damit diese gravierenden Fehler nicht passieren, schreibt jeder Trainingsteilnehmer sein eigenes Telefonskript.

### Beispiel: Höflicher Befehl

- "Guten Tag, Firma X, mein Name ist Y. Es geht um eine Marktbefragung. Bitte, wer ist in Ihrem Haus für den Einkauf bzw. den Einsatz der Telefonanlage zuständig?"
- Wenn weiterverbunden:
  - "Guten Tag, Firma X, mein Name ist Y. Herr/Frau Z, sind Sie in Ihrem Hause für den Einkauf bzw. den Einsatz der Telefonanlage zuständig?"
  - "Ja/Nein."
  - Wenn Nein, bitte weiterverbinden lassen.
  - Wenn Ja:
  - "Wir führen eine Marktbefragung bei einer ausgesuchten Anzahl von Telefonanwendern durch. Darf ich Ihnen aus diesem Grund einige Fragen zu Ihrer Telefonanlage stellen?"
  - Nein: s. Einwandkatalog
  - Ja: "Mit welcher Telefonanlage arbeiten Sie heute? Wer ist der Hersteller? Wie groß ist die Anlage? Wieviele Amtsleitungen? Wieviele Telefonapparate? Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer heutigen Telefonsituation? Welche Verbesserungen können Sie sich vorstellen?"

Durch dieses Vorgehen vertiefen die Teilnehmer ihre Kenntnisse über Strukturen erfolgreicher Beratungs- und Verkaufsgespräche (vgl. auch vorheriges Kapitel). Die Auswertung der Bandaufzeichnungen zeigt, ob der Teilnehmer in der Lage ist, nach Skript zu sprechen - ohne "aufgesetzt" zu wirken - und situativ angemessen zu reagieren.

### 3.5.2 Kundengespräche

Weitere Möglichkeiten zur Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit sind reale Kundengespräche. Dazu werden Kunden (Hotelbesitzer) in den Seminarraum eingeladen oder Gespräche bei Kunden von den Seminarteilnehmern aufgezeichnet. Das Erstgespräch im Seminarraum mit einem potentiellen Kunden hat den Vorteil, daß keiner das Gespräch allein führen muß. Die Teilnehmer helfen sich gegenseitig bei Kommunikationsstörungen oder bei "Nicht-Wahrnehmung" von Kundensignalen.

Einige Verkäufer haben Kassettenrekorder mit zu Kunden genommen, um Life-Gespräche aufzuzeichnen. Der Verkäufer begründete dies so: "Wir nehmen zur Zeit an einer Schulungsmaßnahme teil. Unser Ziel ist es, bessere und qualifiziertere Beratungsgespräche zu führen. Damit ich mich selbst prüfen kann, gestatten Sie mir bitte, daß ich unser Gespräch aufnehme." Nur wenige Kunden haben dies abgelehnt und als belästigend empfunden. Die ausgewerteten Kassetten waren für Trainer und Teilnehmer sehr informativ. Trainingserfolge bzw. Mißerfolge wurden hörbar.

Nicht alle Verkäufer hielten sich an trainierte Strukturen. Sie sprangen in ihren Gesprächen von der Bedarfsanalyse zur Nutzenargumentation, wechselten dann wieder über zur Problemerkennung und -vergrößerung, gingen zurück an den Ausgangspunkt. Schwächere Verkäufer zeigten einen starken Hang zur Merkmal-/Vorteil-Argumenta-

tion. Sie stellten ihr technisches Wissen in den Vordergrund, beachteten weniger das Kundeninteresse, die Bedürfnisse etc.

Der überwiegende Teil der Life-Gespräche verlief erfolgreich und war für alle Seminarteilnehmer motivierend. Die Analysen vieler Bandbeispiele gaben neue Impulse, um in der eigenen Kommunikationsfähigkeit weitere Möglichkeiten zu erschließen, zeigten aber auch gleichzeitig die Grenzen einzelner Teilnehmer auf.

### 3.6 Kriterien zur Besprechung

Leider gibt es keine eindeutigen Kriterien zur Bewertung von Kommunikationsfähigkeit im Verkaufsgespräch. Seitens vieler Trainer besteht seit Jahren eine Forderung an die Wissenschaft - Psychologen, Soziologen und auch Sprachwissenschaftler -, geeignete Definitionshilfen zur Analyse und Bewertung von Verkaufsgesprächen zu erhalten. Trainer, Teilnehmer und Auftraggeber hätten durch solche "Meßplatten" die Möglichkeit, Fähigkeiten und Fertigkeiten von Seminarteilnehmern objektiver zu besprechen. Bisher unterliegen viele Auswertungsdiskussionen subjektiven Wahrnehmungen.

#### 3.6.1 Subjektive Wahrnehmung

Welche Kommunikation ist für das Verkaufsgespräch geeignet? Was ist richtig, was ist falsch? Was ist vertretbar, noch statthaft? Wo werden Grenzen erreicht? Was fördert die Kommunikation? Viele Fragen, viele unterschiedliche Antworten.

Der Vergleich mit dem "Garten des Menschlichen" von Carl-Friedrich v. Weizsäcker sei hier als Metapher hilfreich, um die Problematik der subjektiven Wahrnehmung zu verdeutlichen. Von Weizsäcker beschreibt in seinem Buch einen Garten, der je nach Tageszeit, Blickrichtung, Sonnenstand, Jahreszeit etc. ein anderes Bild bietet. Vergleichbares gilt für die Analyse von Verkaufsgesprächen. Verkäufer sind geprägt und beeinflusst von ihren persönlich aufgenommenen Bildern und Erfahrungen, interpretieren also Situationen immer aus ihrer ganz persönlichen Blickrichtung.

#### 3.6.2 Raster erfolgreicher Verkaufsgespräche

Bei aller subjektiven Wahrnehmung hat sich objektiv gezeigt, daß besonders gute Verkäufer ihre Verkaufsgespräche nach den unter Punkt 2 beschriebenen Strukturen führen (vgl. Huthwaite-Studie). Sie waren bis zu 30% erfolgreicher als andere Verkäufer. Deshalb wird zur Auswertung, Diskussion und Besprechung von Rollenspielen, Fallstudien, Life-Gesprächen immer wieder das Raster:

- Bedarfsanalyse
- Tatsächlicher/angedeuteter Bedarf
- Problem- und Wirkungsanalyse
- Angebots- und
- Abschlußphase

zugrunde gelegt. Mit den Teilnehmern wird erarbeitet, wie weit sie ihre Kommunikationsfähigkeit den Strukturen erfolgreicher Verkaufsgespräche angenähert haben, wo individuelle Verbesserungen noch trainiert werden müssen.

### 3.6.3 Trainer

Die Trainer besprechen anhand dieses vorgegebenen Rasters, ihrer persönlichen Einstellung und ihrer verkäuferischen Erfahrung die Kommunikationsfähigkeit jedes Teilnehmers. D.h. jeder Trainer hat seinen persönlichen Stil und agiert auf der Basis seines eigenen Erfahrungsschatzes, arbeitet letztlich subjektiv.

Dies bedeutet für Verkaufstrainings, daß ein Trainer mit wenig Hintergrund und Erfahrung nur gewisse Teilaspekte im Training thematisiert. Trainer mit breitem Wissen und ausreichender Erfahrung können dagegen mehr Impulse setzen. Durch gezielte Supervision könnten z.B. Sprachwissenschaftler die Qualifikation der Trainer weiterentwickeln.

### 3.6.4 Teilnehmer

Die Teilnehmer bewerten aufgrund ihrer persönlichen Erfahrung und den Erwartungen an das Seminar jedes Gespräch. Auch reflektieren sie auf der Basis von Ängsten "ich könnte was falsch machen" die Kommunikationssituationen bei der Analyse von Verkaufsgesprächen.

Überwiegend sind sie kreativ, bringen neue Impulse und Aspekte in Verkaufsgesprächen und zeigen ein hohes Maß an Flexibilität. Teilweise kommen sie aber mit vorgeprägten und festen Meinungen zum Seminar. Dann ist es schwierig, mit ihnen neue Ideen und Strukturen für ihre Verkaufsgespräche zu entwickeln. Oft agieren Sie dann prompt auf Kunden und seinen Bedürfnissen vorbei, erleben nicht, daß der Kunde sie verbal und nonverbal bereits abgelehnt hat und erleben diese Realität auch nicht in der Auswertung und Diskussion, sondern beharren weiter auf ihrem Vorgehen. Hier Verhaltensveränderungen zu bewirken, ist äußerst schwierig. Trainer und Vorgesetzte sollten in diesen Fällen die Frage stellen: "Ist Herr/Frau ... für eine Tätigkeit im Verkauf überhaupt geeignet?"

Resümee: Der Trainingserfolg und die Entwicklung der Kommunikationsfähigkeit ist in einem hohem Maße von der Persönlichkeit des Teilnehmers abhängig.

## 3.7 Microteaching

Nachdem Gesprächsbeispiele, Fallstudien, Rollenspiele und Life-Gespräche nach Rastern analysiert und besprochen wurden, erhalten Teilnehmer im "Microteaching" die Gelegenheit, ihre kommunikativen Fähigkeiten weiter zu verbessern. Hierbei geht es um das direkte Einüben ausgewählter Fertigkeiten mit einer Person.

**Beispiel:**

Einem Teilnehmer ist nicht bewußt, wie sich tatsächlicher und andedeuteter Bedarf unterscheiden läßt. Im Einzeltraining wird anhand von Praxisbeispielen eingeübt, wie er in jedem Verkaufsgespräch diese Situation sofort analysieren und interpretieren kann.

**4. Welche Determinanten bestimmen die Grenzen von Trainingserfolgen?****4.1 Faktor: Intervalltraining**

Normalerweise werden verkäuferische Fähigkeiten und Fertigkeiten in einmalig stattfindenden Seminaren trainiert. Erst nach einem Zeitraum von 1 - 5 Jahren erhält der Verkäufer ein weiteres Training. In der Praxisphase wird er maximal durch den Vorgesetzten begleitet, der ihn, mehr oder weniger engagiert, vor Ort schult.

In den hier beschriebenen Trainingszyklen wurde nach einem besonderen Verfahren gearbeitet. Nicht nur ein normales Intervalltraining (Baustein A, 2 Wochen Praxis, Baustein B usw.), sondern ein verschachteltes Intervalltraining ist praktiziert worden (vgl. auch den Beitrag von E. Flieger). Dieses Intervalltraining garantierte ein systematisches und schnelleres Einarbeiten von Verkäufern. Eindeutige Rückmeldung aus allen Geschäftsstellen:

"Nach Besuch dieser Trainingszyklen sind unsere Verkäufer in der Lage, sicher, selbständig und souverän ihre eigenen Märkte, Gebiete bzw. Kundengruppen aufzubereiten."

Die Investitionen in die Intervalltrainings haben sich aus betriebswirtschaftlicher Sicht eindeutig amortisiert.

**4.2 Faktor: Zeit**

In den Trainingsbausteinen wird viel Zeit aufgewandt, um die verkäuferischen und kommunikativen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter zu erarbeiten und differenziert zu trainieren. Besonders unterstützend sind die Übungen aus dem Micro-teaching, die in relativ kurzer Zeit u.a. verbale und nonverbale Kommunikationsfehler bewußt machen. Dennoch muß kritisch gesagt werden, daß bei durchschnittlich 8 - 12 Seminarteilnehmern pro Seminar trotz extensiver Übungen auch in einem 5tägigen Training jeder Mitarbeiter nur ca. 1 - 2 mal täglich die Rolle des Verkäufers übernehmen kann. Für die in der Praxis notwendige Kommunikationsfähigkeit reicht das vermittelte Wissen als Basis aus. Auf ein vertiefendes Training kann langfristig nicht verzichtet werden.

**4.3 Faktor: Betriebliche Praxis/Vorgesetzte/Kollegen**

Der Verkäufer kommt in der Regel hochmotiviert vom Seminar in den betrieblichen Alltag zurück. In der Geschäftsstelle, seinem Verkaufsbüro, seiner Zentralabteilung

erlebt er aber Rahmenbedingungen, die durch Vorgesetzte und Kollegen geprägt sind. Viele der Vorgesetzten, einige der Kollegen haben an ähnlichen Trainings nicht teilgenommen. Sie befinden sich auf einem Wissensstand von vor 3, 5 oder 7 Jahren. Das damals vermittelte Know-how entspricht nicht mehr dem aktuellen Stand der Verkaufsforschung und den gewandelten Determinanten der Praxis.

*Beispiel:*

War es vor 10 Jahren noch üblich, Neubau- bzw. Industriegebiete zu Fuß abzuschreiten, um sich über Projekte zu informieren, gibt es heute bessere und schnellere Möglichkeiten, um an Informationen zu gelangen, z.B. den "Bundesanzeiger der Deutschen Bauindustrie", Telefonmarketing usw.

Einige Vorgesetzte und Kollegen nutzen neue Mitarbeiter gerne, um von ihnen Routinearbeiten wie Ausfüllen von Postanträgen, Fotokopien, Standardangebote etc. erledigen zu lassen. Die Folgen: Im Training vermittelte Fähigkeiten und Fertigkeiten zum verkäuferischen Tun, zur Verbesserung der Kommunikation und zum zielorientierteren Handeln werden in der Praxis durch andere Aufgabenstellungen nicht genügend unterstützt.

Divergierende Meinungen, Erfahrungen und Erlebnisse der Kollegen führen zur Verunsicherung des ausgebildeten Verkäufers. Er gerät häufig in eine Konfliktsituation: Was hat den höheren Stellenwert? Im Seminar vermitteltes Wissen, die Aussage meines Chefs oder die Aussagen meiner Kollegen? Dies führt zu Unsicherheiten bei der Umsetzung erworbener Fertigkeiten.

Positiv muß erwähnt werden, daß in der überwiegenden Zahl der Fälle die ausgebildeten Verkäufer ihre neu erworbenen Kenntnisse in Kundengesprächen erfolgreich anwenden konnten.

#### 4.4 Faktor: Persönlichkeitsprofil/Wahrnehmung

Fast jeder in der Praxis agierende Verkäufer hat seine individuellen Vorstellungen vom "Verkaufen": Er hat bewiesen, daß er verkaufen kann. Dabei berücksichtigt er oft nicht, daß er im Markt 120% seiner Quote erfüllt hat, ein anderer Kollege im gleichen Gebiet jedoch 150% oder 170% erzielt hätte. Bei ihren Erfolgen vergessen Verkäufer oft, daß

- der Kunde in vielen Fällen unbedingt das Produkt haben wollte,
- der Kunde bei dem hohen Preisnachlaß nicht "nein" sagen konnte,
- Kunden einfach bei ihm kaufen mußten mangels geeigneter Alternativen und
- politische Entscheidungen im Unternehmen Auslöser für den Kauf waren.

Allerdings übersehen auch gute Verkäufer leicht ihre Stärken. Sie sind engagiert, motiviert, einsatzfreudig, hören gut zu, entwickeln optimale Lösungen für ihre Kunden usw., werden sich zu selten ihrer guten Tugenden bewußt, nutzen ihr persönliches Potential nicht im vollen Umfang.



## 5. Zusammenfassung

Verbale und nonverbale Kommunikation ist im interpersonellen Zusammenhang trainierbar. Dies gilt auch für Verkaufsgespräche. Philosophie und Struktur besonders erfolgreicher Verkäufer und Verkaufsgespräche sind die Basis für das Training. Modelle, Gesprächsstrukturen und Erkenntnisse aus der Verkaufsforschung gelten dabei als Determinanten zur Verbesserung der persönlichen Kommunikationsfähigkeit.

In Intervalltrainings und mit Hilfe des Microteaching ist es möglich, anhand von Beschreibungen, Gesprächsbeispielen, Gesprächsauszügen, Fallstudien, Rollenspielen, Life-Telefonaten bzw. Life-Kundengesprächen dem zu Trainierenden bewußt zu machen, wo seine persönlichen Stärken und Schwächen in der Kommunikationsfähigkeit liegen. Er erhält die Gelegenheit, sich durch die Anregungen der Trainer und Seminarteilnehmer zu verbessern.

Grenzen sind u.a. durch die persönliche Wahrnehmungsfähigkeit einzelner Teilnehmer gesetzt. Wer keine Sensibilität für das Thema "Kommunikation" hat, wer sich schwertut, Neues zu lernen, Aussagen des Gegenübers nicht wahrnimmt, verbale und nonverbale Botschaften nicht richtig versteht, wird auch durch ein noch so geschickt angelegtes Training nicht zum erfolgreichen Verkäufer.

## 6. Kommentare zu und Wünsche an eine Zusammenarbeit zwischen Trainern und Linguisten

Vorweg gesagt: Ich persönlich begrüße eine intensivere Zusammenarbeit zwischen Trainern und Linguisten. Meine Erfahrungen mit der Fakultät für Linguistik und Literaturwissenschaft der Universität Bielefeld, insbesondere die Zusammenarbeit mit Herrn Dr. Reinhard Fiehler in fünf Verkaufstrainings, haben mir wesentliche Erkenntnisse gegeben.

Ziel der Trainingsarbeit ist, Mitarbeiter zu guten Leistungen zu befähigen. Wesentliche Aufgabe dabei ist, dem Verkäufer bewußt zu machen:

- Welche Wünsche, Erwartungen, Bedürfnisse, Vorstellungen, Probleme etc. hat der Kunde?
- Was erwartet er von einem guten Verkäufer?
- Wie kann der Verkäufer mit diesen Fragen und Details umgehen?
- Was muß er anbieten?
- Wie telefoniert er mit dem Kunden?
- Wie führt er ein Gespräch?
- Wie schreibt er einem Kunden nach dem Gespräch?
- Wie ist also das Angebot schriftlich und mündlich formuliert?

Alle diese Fragen betreffen die Kommunikation bzw. den Kommunikationsprozeß zwischen Kunden und Verkäufer.

Aufgabe des Trainers ist, diese Interaktion bewußt zu machen, mit Hilfe von Bildern, Beispielen und Beweisen herauszuarbeiten, wo persönliche Stärken und Schwächen des Verkäufers liegen, und ihm Hilfen an die Hand zu geben, wie er seine verkäuferische Leistung verbessern und steigern kann. Im Seminar geschieht dies mit Hilfe von Videoaufzeichnungen und Bandanalysen. Die Besprechungen erfolgen in der Regel schnell, routiniert, oft aus Zeitmangel zu oberflächlich.

Die Zusammenarbeit mit Herrn Dr. Fiehler hat gezeigt, daß in diesem Vorgehen Gefahren liegen:

- Gefahr der Oberflächlichkeit,
- der Fehlinterpretation,
- des nicht detaillierten und differenzierten Wahrnehmens bestimmter Interaktionsprozesse,
- der nicht ausreichenden Beachtung,
- der falschen Empfehlungen.

Mit Transkriptanalysen ist es gelungen, nachzuweisen, wo, wie und wann Ansätze zu Veränderungen in der Kommunikation entstehen und wie sie in verbesserter Form gestaltet werden können.

### III. Kommunikationstraining und Diskursanalyse

#### Möglichkeiten und Grenzen diskursanalytischer Kommunikationsberatung

Reinhard Fiehler

#### 1. Kooperation

1989 und 1990 hatte ich Gelegenheit, an zwei Zyklen von Trainings zur Ausbildung von Vertriebsassistenten teilzunehmen, deren Hintergründe und Konzeption in den vorausgehenden Abschnitten von Erhard Flieger und Georg Wist beschrieben worden sind. Die Zusammenarbeit kam zustande, weil sich die Trainer von einer sprachwissenschaftlichen Begleitung Aufschluß darüber erhofften, ob und wie sich das Kommunikationsverhalten der Teilnehmer als Folge der Schulungsmaßnahmen über die Trainings hinweg verändert und weil sie zugleich auch an einer externen Rückmeldung zu ihrem Trainerverhalten interessiert waren.

Mein Interesse an dieser Zusammenarbeit war, die Praxis dieser, nach meinem Verständnis sehr engagierten und fortschrittlichen Konzeption eines kommunikationsorientierten Verkaufstrainings kennenzulernen und zu sehen, was mir *aus einer diskursanalytischen Perspektive* daran auffallen würde. Insbesondere interessierte mich die Frage, welche Vorstellungen und Auffassungen über Kommunikation und Gespräche bei den Trainern zu erkennen sein würden und was sie auf diesem Hintergrund an Rollenspielen und Übungsgesprächen als veränderungsbedürftig ansprechen würden:

- Was thematisieren und bearbeiten Trainer, was DiskursanalytikerInnen aufgrund ihrer Wissensbestände und Methodik nicht zugänglich ist?
- Was sehen, worauf achten DiskursanalytikerInnen, was Kommunikationstrainern entgeht?

Insgesamt ging es mir um eine Einschätzung, wie - in Ergänzung und Kontrast zu diesem Trainingskonzept - die Möglichkeiten und Grenzen einer diskursanalytisch fundierten Perspektive von Kommunikationsberatung zu bestimmen sind.

Wesentliche Elemente der aus der Unternehmensphilosophie resultierenden *Trainingskonzeption* waren aus meiner Sicht die Kundenorientierung, die Beratungsorientierung und die modulare und zyklische Organisation der Trainings. *Kundenorientierung* - im Sinne einer individuellen Bedarfserfassung und dem Erstellen individuell zugeschnittener Angebote - und *Beratungsorientierung* - in dem Sinne, daß eine kunden- und bedarfsorientierte Beratung Vorrang haben soll vor dem möglichst schnellen und maximalen Verkaufen - wurden über die Schulung einer bestimmten Gesprächsstruktur operationalisiert (cf. G. Wist: Abschnitt 2). Die *Intervallform des Trainingszyklus* diente einerseits zur Erinnerung und Überprüfung, andererseits der weiteren Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit.

Als Sprachwissenschaftler nahm ich beobachtend an fünf Trainings aus zwei Ausbildungszyklen teil. Alle Trainings wurden von den Trainern bzw. von mir audiovisuell aufgezeichnet. Diese Aufnahmen sowie die Tonkassetten der Teilnehmer mit den Aufzeichnungen ihrer Rollenspiele und Übungsgespräche standen mir zur Auswertung zur Verfügung. Die Aufarbeitung des Materials konnte bisher allerdings nur punktuell erfolgen. Auf solch vorläufigem Hintergrund gab ich von Training zu Training den Teilnehmern und den Trainern Rückmeldung über meine Beobachtungen und Analyseergebnisse. Dies geschah im Training in speziellen Blöcken, in denen Phänomene, die aus meiner Sicht auffällig waren, anhand von Transkripten gemeinsam besprochen wurden bzw. in gesonderten gemeinsamen Analysen mit den Trainern. Sowohl bei den Teilnehmern wie bei den Trainern bestand ein sehr starkes Interesse an Rückmeldung über *persönliche* Verhaltensweisen. Die eher auf strukturelle Probleme der verschiedenen Gesprächsformen gerichteten Analysen konnten dieses Interesse nicht immer zufriedenstellen.

## 2. Fragen an Kommunikationstrainings

Anspruch von Kommunikationstrainings ist in der Regel, daß ein *Kommunikationsverhalten* (KV) oder eine *kommunikative Praxis* (KP) durch Beratung oder Training in ein *spezifisch verändertes* Kommunikationsverhalten (KV') bzw. in eine *spezifisch veränderte Praxis* (KP') überführt wird:

$$KV/KP \rightarrow KV'/KP'$$

Kommunikative Praxis meint dabei typische Kommunikationsformen und -muster von institutionellen Rollenträgern in (berufs-)typischen Situationen. Kommunikationsverhalten hingegen bezieht sich auf individuelle kommunikative Verhaltensweisen und -gewohnheiten einzelner Personen. Beide Orientierungen verweisen auf unterschiedliche Trainingsperspektiven, die häufig in der Trainingspraxis nicht genügend differenziert werden.

Auf diesem Hintergrund lassen sich generell an Trainings u.a. folgende Fragen stellen:

- *Wie charakterisieren die Trainings das Verhältnis von KV'/KP' zu KV/KP?*  
(Mögliche Prädikate: besser, effektiver, funktionaler, angenehmer, ...)
- *Wie wird in den Trainings KV/KP erfaßt?*  
(Empirische Erhebung in Realsituationen, Simulationen im Training, Berichte/Selbsteinschätzung der Teilnehmer, Trainerkenntnisse, ...)
- *Wie werden in KV/KP zu verändernde Phänomene identifiziert?*  
(Welche Phänomene werden identifiziert? Wie und als was werden sie implizit/explicit bewertet? Was ist Grundlage und Hintergrund für die Identifizierung und Bewertung?)

- *Wie werden Veränderungsmöglichkeiten bestimmt und -alternativen ausgewählt?*  
(Negation, systematische Alternativenanalyse, ...)
- *Wie sollen Veränderungen bewirkt werden?*  
(Bewußtmachung, Reflexion, Sensibilisierung, Übungen, ...)
- *Wie werden kurz-/langfristige Veränderungseffekte überprüft?*  
(Teilnehmerurteil, unabhängige Vergleichsuntersuchungen, ...)

Diese Fragen bilden den Beobachtungs- und Analysehintergrund, ohne daß sie aber für die hier betrachtete Trainingslinie an dieser Stelle ausführlich behandelt werden könnten.

### 3. Das Training und seine Bestandteile

Jeder Ausbildungszyklus besteht im Kern aus zwei Produkttrainings und drei Vertriebstrainings, zwischen denen Praxisphasen liegen.

Die vertrieblichen Kommunikationstrainings, auf die ich mich im folgenden beschränke, setzen sich im wesentlichen aus den folgenden Interaktionstypen und Gesprächsformen zusammen:

- (1) Unterrichtskommunikation
- (2) Bearbeitung von Fallbeispielen in Simulationen  
(Simulation von Beratungs- und Verkaufsgesprächen und ihren verschiedenen Phasen)
- (3) Telefongespräche mit potentiellen Kunden aus dem Training heraus  
(Telefonmarketing nach Script; mögliche Schwerpunkte: Marktbefragung und/oder Kontaktanbahnung für Beratungs- und Verkaufsgespräche)
- (4) Beratungs- und Verkaufsgespräche mit potentiellen Kunden im Training
- (5) Erstellen von schriftlichen Angeboten auf der Grundlage von Beratungs- und Verkaufsgesprächen
- (6) Besprechungen der Gespräche (2) - (4) und der Texte (5)

### 4. Fragestellungen für die Analyse der Trainings

Die diskursanalytischen Untersuchungen an diesem Material befassen sich vor allem mit den folgenden Fragestellungen:

- (1) Welche Phänomene werden an den *Gesprächen* in den *Besprechungen* (a) von den Trainern, (b) von den Teilnehmern thematisiert (moniert bzw. positiv bewertet)?
- (2) Welche Phänomene sind an den *Gesprächen* aus einer *diskursanalytischen Perspektive* auffällig/problematisch (Problemprofil)?  
Inwieweit bestehen Kongruenzen und Diskrepanzen zwischen (1) und (2)?
- (3) Rekonstruktion der
  - expliziten und impliziten
  - deskriptiven und präskriptiven*Auffassungen* über Gespräche (a) bei den Trainern, (b) bei den Teilnehmern  
(Explizite Philosophie: Verkauf durch Kundenorientierung [Bedarfsanalyse, Problemvergrößerung] und Beratung)
- (4) Rekonstruktion der Auffassungen über *Veränderbarkeit* von Kommunikationsverhalten (a) bei den Trainern, (b) bei den Teilnehmern
- (5) Sind *Veränderungen* des Kommunikationsverhaltens bzw. der kommunikativen Praxis (durch das Training) festzustellen?
- (6) Welche Phänomene an der *Unterrichtskommunikation* sind aus diskursanalytischer Perspektive auffällig/problematisch?
- (7) Was ist an den Gesprächen aus diskursanalytischer Perspektive auffällig, wenn man sie unter anderen Perspektiven, als denen des Trainings (Effektivierung) betrachtet?

Die folgende Analyse ist ein Beispiel für die Fragestellung (2), wobei es insbesondere um die Diskrepanz geht, daß die diskursanalytische Untersuchung ein Phänomen bzw. Problem herausarbeitet, das in den Gesprächsbesprechungen des Trainings nicht thematisiert wurde.

## 5. Ein Beispiel

Regelmäßiger Bestandteil der drei Vertriebstrainings in jedem Zyklus waren Telefongespräche, die die Vertriebsassistenten zur Ermittlung von Informationen und Bedarf mit potentiellen Kunden führten (cf. G. Wist: Abschnitt 3.5.1). Für die Gespräche wurde gemeinsam ein Telefonscript ausgearbeitet, dann führte jeder Vertriebsassistent für sich aus dem Training heraus seine Gespräche und zeichnete sie verdeckt auf. Anschließend wurde eine Auswahl der Gespräche in der Trainingsgruppe vorgespielt und gemeinsam besprochen.

Die Diskursanalyse hat die Telefongesprächen zugrundeliegenden Muster und Ablaufschemata untersucht (z.B. Berens 1981, Schmale 1988). Zentrale Musterposition für Telefongespräche ist die *Anliegenformulierung*. Sie ist deutlicher konturiert als in anderen Gesprächstypen. Telefongespräche werden in der Regel nicht ohne ein deutliches Anliegen geführt. Ist dies dennoch der Fall, so muß das Fehlen des Anliegens explizit thematisiert werden (z.B. 'Ich rufe nur mal so an.').

Die Vertriebsassistenten führen ihre Telefongespräche nun aber nach einem Script, das anderen Konstruktionsprinzipien folgt. Wesentliches Gestaltungsmittel sind Fragen. Sie sollen unter Ausnutzung der Antwortverpflichtung die angerufenen Personen zu Aussagen veranlassen und so den Vertriebsassistenten die Initiative bei der Gesprächsführung sichern. Die Fragen werden zudem so gestellt, daß die Angerufenen überwiegend mit 'Ja' antworten sollen ('Ja-Straße'). In diesen Fragen ist das Anliegen der Anrufer nicht oder nur unklar zu erkennen. Die Angerufenen sind auf erfahrungsgestützte *Inferenzen* oder auf *Nachfragen* zum Anliegen angewiesen. Das Skript entspricht also nicht den Erwartungen über die Organisation von Telefongesprächen, die die Angerufenen haben und wie sie sich im Telefonmuster manifestieren.

Diese Fragestrategie des Scripts ist in einer sehr großen Zahl der Fälle erfolgreich. Die Vertriebsassistenten erhalten die gewünschten Informationen, ohne daß die Angerufenen eine Klärung des Anliegens initiieren. In einer nicht unbeträchtlichen Zahl der Gespräche führt aber die fehlende Realisierung der Musterposition *Anliegenformulierung* zu Störungen der Interaktion. Die Angerufenen brechen aus dem Frage-Antwort-Schema aus und stellen nun von sich aus die Frage nach dem Anliegen. Hierfür möchte ich zwei Beispiele vorstellen:

#### Ausschnitt 1 (Z2 VNT 90/1 V13 T6)

Verwendete Siglen: V = Vertriebsassistent 13  
A = Angerufene Person

1 V: (Firmenname) in (Stadt) (Name V)  
A: (Firmenname) (Name A)

2 V: schönen guten Tag können sie mir  
A: guten Tag Herr (Name V)

3 V: bitte sagen wer in ihrem Hause dafür . für das ähm . für

[leiser] 4 V: Fernkopierer zuständig is sollte da . [irgendwas sein]

5 V: das sind sie sie sind die Frau (Name)  
A: das bin ich ja nein

[schnell] 6 V: ( ) nein [dann hab ich sie grade falsch verstanden sagen

[deutlich] 7 V: sie mir ihren Namen nochmal] Frau (Name A)  
A: [(Name A)] ja

8 V: Frau (Name A) können sie mir sagen ähm ham sie schon Fern-

9 V: kopierer im Einsatz ( )  
A: was heißt Fernkopierer sie meinen also

[kurz] 10 V: ja genau genau ähm können sie mir sagen was sie  
A: Faxgeräte [ja]

11 V: da für eins haben ähm es  
A: ja wo/ wozu möchten sie das wissen

12 V: geht um folgende . die Firma (Name) stellt auch Faxgeräte

13 V: heß wir sind im Moment . dabei eine Branche aufzuarbeiten

14 V: . äh wollen schauen wie is die Durchsetzung im Markt .

15 V: wieviel . Faxe sind auf dem Markt und wo besteht Bedarf .

16 V: und deshalb würd ich ganz gerne von ihnen wissen . ob sie  
A: ((holt Luft))

17 V: eins haben und was sie für eins haben  
A: wir ham ein (Marken-

18 A: name X) äh ein (Markenname X) is gar nich wahr ein äh

19 V: hmhm und wie lange ham sie das Faxgerät  
A: (Markenname Y) hmhm

20 V: schon [ ... ]  
A: hm anderthalb Jahre



## Ausschnitt 2 (Z1 VNT 90/2 V3 T5)

verwendete Siglen: V3 = Vertriebsassistent 3  
A = Angerufene Person

1 V3: grüß Gott (Firmenname) mein Name ist  
A : (Name A) grüß Gott

2 V3: (Name V3) bitte welcher Herr ist in ihrem Haus für den

3 V3: Einsatz von Telefonanlagen zuständig  
A : . äh . u/ um was

4 V3: es geht um das Thema komfortables und wirt-  
A : gehts denn

5 V3: schaftliches Telefonieren  
A : . äh um ne neue Anlage oder

[mit Lachen] V3: [na]  
[Formulie- A : oder . unsere Telefonanlage ist eigentlich [soweit  
rungs- 6

probleme] V3: ja  
7 A : [chs] ersehen kann vollständig komplett also . eher zuviel

8 V3: nee es/ es geht dann also um die Thematik daß wir . äh so

9 V3: ne Marktbefragung auch machen zu/ eben zu diesem Thema .

10 V3: und ähm diesbezüglich hätt ich dann mich gern mit dem

11 V3: Zuständigen unterhalten  
A : äh das macht eigentlich der Herr

12 V3: Y mit Viktor vorne  
A : Y hmhm [ ... ]

Beide Ausschnitte lassen zunächst deutlich die intendierte Frage-Antwort-Struktur erkennen, die die angerufenen Personen dann aber mit Fragen nach dem Anliegen

verlassen (Ausschnitt 1, Zeile 11; Ausschnitt 2, Zeile 3-4). Die Vertriebsassistenten reagieren mit expliziten und recht ausführlichen Anliegenformulierungen. Im Ausschnitt 2 ist bemerkenswert, daß die erste Anliegenformulierung, die V3 formuliert (Zeile 4-5), für A offensichtlich nicht ausreichend ist, so daß A von sich aus in Frageform eine Vermutung über das Anliegen äußert (Zeile 5-6). Auf dieses unterstellte Anliegen reagiert er dann mit seiner Antwort in den Zeilen 6-7. Dies veranlaßt dann V3 zu einer expandierten Anliegenformulierung, die sich vom unterstellten Anliegen abgrenzt.

Weitere Beispiele zeigen, daß diese Anliegenformulierungen nicht unbedingt sehr substantiell sein müssen, um die Fortsetzung der Interaktion zu gewährleisten.

Dem Erfragen des Anliegens folgt - besonders bei expandierten Anliegenformulierungen - häufig eine Phase erhöhter Kooperativität von Seiten der Angerufenen (Ausschnitt 1, Zeile 17ff.; Ausschnitt 2, Zeile 11ff.).

Beide Phänomene, sowohl die häufigen *Nachfragen nach dem Anliegen* (die Abweichungen vom Script darstellen und so gelegentlich dazu führen, daß die Vertriebsassistenten aus dem Konzept geraten) wie die *erhöhte Kooperativität* nach einer (erfragten) Anliegenformulierung, waren in den Besprechungen der Gespräche weder von den Teilnehmern noch von den Trainern thematisiert worden. Daß dies relevante Phänomene sind, bestätigten die Teilnehmer, nachdem ich ihnen die Befunde in einer Demonstration diskursanalytischer Arbeitsweise vorgestellt hatte.

Die Befunde lassen zwei *praktische Konsequenzen* zu:

Zum einen kann das Script dem normalen Telefonmuster angenähert werden, insbesondere dadurch, daß eine explizite und plausible Anliegenformulierung an der entsprechenden Position eingebaut wird. Dies hätte zum Ziel, mehr den Erwartungen der Angerufenen zu entsprechen und Störungen durch fehlende Musterpositionen zu vermeiden.

Zum anderen könnte man es - unter dem Gesichtspunkt der Effektivität für das Unternehmen - bei der vorhandenen Struktur belassen, zusätzlich aber noch auf eine ggf. erforderliche Anliegenformulierung vorbereiten. Viele Gespräche führen auch ohne Anliegenformulierung zu den gewünschten Informationen. Sollte das Anliegen explizit erfragt werden, ließe sich im Anschluß die erhöhte Kooperativität ausnutzen.

Im Training wurde die erste Alternative favorisiert. Das Script wurde durch eine deutliche Anliegenformulierung in Richtung auf das normale Telefonmuster überarbeitet. Begründungshintergrund war die hypothetische Überlegung, daß eine fehlende oder späte Nennung des Anliegens bei einer nachträglichen Reflexion des Gesprächs zu negativen Effekten führen könnte ('*Was wollte der eigentlich?*'), was mittelfristig mögliche weitere Kontakte erschweren bzw. zu Lasten des Firmenimages gehen könnte.

So weit *ein* Beispiel, wie diskursanalytische Untersuchungen für die betriebliche Aus- und Weiterbildung neue Einsichten in Problemlagen der kommunikativen Praxis der

Mitarbeiter erbringen können. Faßt man das diskutierte Beispiel genereller, so besteht eine Möglichkeit diskursanalytisch fundierter Kommunikationsberatung darin, das Kommunikationsverhalten an bereits erarbeiteten bzw. bekannten kommunikativen Mustern zu messen und auf Konsequenzen von Abweichungen hinzuweisen.

Die hier geschilderte Art von Einsicht ist direkt bezogen auf und funktionalisierbar für die Trainings-, und das heißt letztlich für die Unternehmensziele. Es sind natürlich auch Analyseperspektiven denkbar und wünschenswert, die nicht umstandslos integrierbar sind. Z.B. läßt sich in diesen Trainings - trotz erklärter Beratungsphilosophie für die Verkaufsgespräche - sowohl bei den Trainern wie bei den Teilnehmern häufig ein Umschlagen der Beratungs- in eine Jägermentalität nachweisen. In solchen kritischen Analysen, die das Material sozusagen gegen den Strich bürsten, liegt m.E. das eigentliche Potential einer diskursanalytischen Kommunikationsberatung.

## 6. Ergebnisse der Kooperation

In der Zusammenarbeit hat sich nach übereinstimmender Auffassung der Autoren gezeigt, daß die Diskursanalyse wichtige neue Aspekte und Ergänzungen in psychologisch und rhetorisch fundierte Kommunikationstrainings einbringen kann:

- Das Arbeiten mit *Transkripten* erlaubt einen Genauigkeits- und Detaillierungsgrad (Mikroskop) und einen Überblick über Gespräche, der bei der portionsweisen Besprechung der Gesprächsaufzeichnungen nicht erreicht werden kann.
- Die vorgängige Transkription und *systematische Analyse* von Gesprächen erbringt einen vollständigeren Überblick über auffällige und problematische Phänomene in den einzelnen Gesprächen als er bei einer Ad hoc - Besprechung zu erreichen ist. Voraussetzung dafür, daß Ergebnisse solcher systematischen Analysen an die Teilnehmer rückvermittelt werden können, ist die Intervallstruktur der Trainingslinie.
- Die Diskursanalyse eröffnet aufgrund ihrer anderen Sichtweise den Blick auf *Phänomene*, die üblicherweise kaum beachtet werden. Sie hat eine spezifische Perspektive auf kommunikations- und *gesprächsstrukturelle* Phänomene, die in den üblichen Trainings fehlt - mit der Konsequenz, daß diese Phänomene dort auch kaum ins Blickfeld geraten.
- Dies liegt u.a. daran, daß die Diskursanalyse z.T. andere *Auffassungen über Gespräche* zur Grundlage hat. Sie versteht z.B. Gespräche nicht als Summe des lokalen Aufeinandertreffens individueller Strategien, sondern als Interaktion, was bedeutet, daß Gespräche nur zu häufig ein Resultat haben, das keiner der Beteiligten so gewollt hat. Diese interaktionelle Sichtweise ist das zentrale Spezifikum der Diskursanalyse.

- In den Analysen kann auf den umfangreichen von der Diskursanalyse erarbeitete *Wissensfundus* über Muster und Organisationsprinzipien der Kommunikation einerseits und über typische Formen von Kommunikationsproblemen andererseits zurückgegriffen werden.

Werden diese Aspekte und Ergänzungen in ein Training eingebracht, so bleiben diese Rückmeldungen - wie in Abschnitt 5 beschrieben - nicht ohne Auswirkung auf das Training selbst: Sie führen zu Modifikationen der Trainingsinhalte und -methoden.

Wesentliches Problem der Diskursanalyse ist der Zeitaufwand, den Transkriptionen und Analyse erfordern. Er ist nicht durchgängig zu erbringen, was wiederum für ein Ergänzungsverhältnis der verschiedenen Analyse- und Besprechungsmethodiken spricht. So konnten die betroffenen Teilnehmer nur zum Teil von den Ergebnissen profitieren, und einige für die Trainer wichtige Fragen sind nach wie vor noch offen.

Positiv auf die Zusammenarbeit hat sich meine trainings'externe' Position ausgewirkt. Ich konnte mich unvoreingenommen und ohne weitere Rücksichten darauf beschränken, positive und problematische kommunikative Verhaltensweisen herauszuarbeiten. Auf mir lasteten nicht die üblichen Aufgaben der Trainer, die insbesondere auch in den Gesprächsbesprechungen zum Tragen kommen, wie z.B. das Austarieren motivationeller und gruppendynamischer Prozesse. Diese unterschiedlichen Beteiligungsrollen sind eine weitere Facette des Ergänzungsverhältnisses.

Die Kooperation mit Erhard Flieger und Georg Wist im Rahmen dieses Projekts war für mich eine wichtige und nachhaltige Erfahrung. Alle Beteiligten haben sich auf etwas für sie Neues eingelassen - und davon profitiert.

## Literatur

- Bausch, K.-H. & Grosse, S. (Hrsg.) (1985). *Praktische Rhetorik. Beiträge zu ihrer Funktion in der Aus- und Fortbildung*. Mannheim: Institut für deutsche Sprache.
- Berens, F.J. (1981). Dialogeröffnungen in Telefongesprächen: Handlungen und Handlungsschemata der Herstellung sozialer und kommunikativer Beziehungen. In: Schröder, P. & Steger, H. (Hrsg.), *Dialogforschung*. Düsseldorf: Schwann, 402-417.
- Kallmeyer, W. (1985). Ein Orientierungsversuch im Feld der praktischen Rhetorik. In: Bausch & Grosse (Hrsg.), 23-50.
- Schmale, G. (1988). "pour un bébé qui a de la diarrhée." Telefonische Kommunikation - technisch übertragene oder technisierte Kommunikation? In: Weingarten, R. & Fiehler, R. (Hrsg.), *Technisierte Kommunikation*. Opladen: Westdeutscher Verlag, 9-30.